



UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA MECÁNICA

ÁREA DE INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN

GESTIÓN DEL TRASLADO DE LA SEDE CORPORATIVA DE UNA COMPAÑÍA MULTINACIONAL DEL SECTOR DE LA CONSULTORÍA

PROYECTO FIN DE CARRERA

INGENIERÍA INDUSTRIAL – INTENSIFICACIÓN EN ORGANIZACIÓN

AUTOR: PEDRO EGEA CASTEJÓN

TUTOR DE LA EMPRESA: FRANCISCO FERNÁNDEZ FERRERAS

TUTOR DE LA UNIVERSIDAD: FRANCISCO BAONZA

OCTUBRE, 2009

AGRADECIMIENTOS

Quiero dar las gracias a mi tutor de proyecto, Don Francisco Baonza, y a todo el equipo de everis que ha colaborado en este proyecto, especialmente a Don Francisco Fernández Ferreras, mi tutor en la empresa, por el trabajo realizado y por todo lo que me han enseñado durante este periodo.

A mi familia, amigos y compañeros de carrera, especialmente a Carlos Díaz-Tendero Canales y José María Egido Manso, porque me han ayudado a llegar hasta aquí, por su amistad y por los buenos momentos compartidos.

A todo el que esté leyendo este proyecto, espero que le sirva de ayuda y le resulte interesante.

Por último, y muy especialmente, quiero dar las gracias a Arantxa Abecia Medrano, por su amistad incondicional, su actitud servicial y por todo su esfuerzo y apoyo para sacar este proyecto adelante. ¡Gracias!

INTRODUCCIÓN

El proyecto que a continuación se describe, consiste en la gestión del **traslado a la sede corporativa** de una compañía del sector de la consultoría (everis Spain, S.L.). El traslado se centra únicamente en los empleados de Madrid, pasando de 2 oficinas (una en Cuzco y otra en La Finca) con más de 2.000 empleados, a una única sede, que debe dar espacio a todos ellos y ser consecuente con el crecimiento que la compañía viene arrastrando en los últimos años.

Para gestionar este traslado, se realiza un proyecto cuyo equipo es encargado de **planificar, ejecutar, comunicar y coordinar el traslado** junto a otras áreas de la compañía. Para ello, se define una metodología de trabajo donde las tareas propias de la **gestión del traslado** son acompañadas por una **gestión del cambio**.

Las tareas englobadas dentro de la **gestión del traslado** se centran en los **espacios** (análisis de sede acorde a objetivos, distribución de espacios, análisis de recursos físicos y tecnológicos, etc.) y en las **personas** de la compañía (definición de objetivos y profundidad del cambio, sesiones de trabajo, valoración de impacto geográfico, etc.), y se dividen en diferentes fases en función del punto del proyecto en el que nos encontremos (Análisis, Desplazamientos, Ajuste).

Las tareas englobadas dentro de la **gestión del cambio** se centran en **minimizar el impacto** que este traslado puede tener sobre los empleados de la compañía. Para ello, se diseña un **Plan de Comunicación** y se ejecuta a lo largo de todo el proceso de traslado, desde la fase de Análisis hasta la fase de Ajuste. También es importante la labor de **coordinación** (oficina de proyecto) del equipo gestor, que se encarga de fijar nuevas actuaciones, hitos a cumplir y es el encargado de coordinar a todas las áreas involucradas, así como a los proveedores que colaboran en el traslado a la Nueva Sede.

Este proyecto ha sido realizado en la compañía everis Spain, S.L y se ha prolongado durante 1 año aproximadamente.

ÍNDICE

1.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	1
2.	GESTIÓN DEL CAMBIO. INTRODUCCIÓN TEÓRICA	4
2.1.	SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS ANTE EL CAMBIO	4
2.2.	GESTIÓN DEL CAMBIO	6
2.2.1	Etapas del proceso de cambio.....	7
2.2.2	Roles	12
2.2.3	Causas de los cambios.....	13
2.2.4	Cambio organizacional	14
2.2.5	Implicaciones del cambio.....	18
2.2.6	¿Por qué gestionar el cambio?	19
2.2.7	Estrategia	20
2.2.8	Comunicación	21
3.	OBJETIVOS DEL PROYECTO	29
4.	ALCANCE	30
5.	GESTIÓN DEL TRASLADO DE LA SEDE CORPORATIVA DE EVERIS MADRID.....	32
5.1.	MOTIVACIÓN POR EL CAMBIO: PRIMERAS CONSIDERACIONES.....	32
5.2.	ENFOQUE DE LA GESTIÓN DEL TRASLADO	34
5.3.	FASE 1: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TRASLADO	35
5.3.1.	Personas: Definición de objetivos y profundidad del cambio.....	35
5.3.2.	Personas: Sesiones de trabajo.....	37
5.3.3.	Personas: Valoración de impacto: estudio de impacto geográfico.....	40
5.3.4.	Espacios: Análisis de sede acorde a objetivos	47
5.3.5.	Espacios: Distribución de espacios	49
5.3.6.	Espacios: Análisis de necesidades: recursos físicos y tecnológicos	58
5.4.	FASE 2: DESPLAZAMIENTOS	64
5.4.1.	Pre-mudanza: Plan de traslado	64
5.4.2.	Pre-mudanza: Reubicaciones.....	67
5.4.3.	Mudanza: Gestión de incidencias	75
5.4.4.	Post-mudanza: Oleadas virtuales y revisión de reubicaciones	76

5.5.	FASE 3: AJUSTE	77
5.5.1.	Personas: Evaluación de la satisfacción de los empleados – Encuesta Benarés	77
5.5.2.	Espacios: Estudio de niveles de ocupación en comedor	95
5.5.3.	Espacios: Análisis de ahorro de costes	98
5.5.4.	Espacios: Consolidación de reubicaciones y políticas de explotación de espacios	107
6.	PLAN DE COMUNICACIÓN	109
6.1.	BASES DEL PLAN	110
6.2.	IDENTIFICACIÓN DE CANALES	112
6.3.	VALIDACIÓN DE CONTENIDOS	114
6.4.	DISEÑO DE HERRAMIENTAS	115
7.	OFICINA DE PROYECTO.....	135
8.	CLAVES EN LA GESTIÓN DE PERSONAS	141
9.	LECCIONES APRENDIDAS	143
10.	METODOLOGÍA DEFINIDA PARA LA GESTIÓN DE TRASLADOS DE SEDES CORPORATIVAS.....	150
11.	CONCLUSIONES	156
12.	BIBLIOGRAFÍA	158

ÍNDICE GRÁFICAS

Gráfica 5.5.1.1. Resultados Pregunta 1 – Parte 1 [Elaboración propia, 2008].....	79
Gráfica 5.5.1.2. Resultados Pregunta 2 – Parte 1 [Elaboración propia, 2008].....	80
Gráfica 5.5.1.3. Resultados Pregunta 3 – Parte 1 [Elaboración propia, 2008].....	81
Gráfica 5.5.1.4. Resultados Pregunta 4 – Parte 1 [Elaboración propia, 2008].....	82
Gráfica 5.5.1.5. Resultados Pregunta 5 – Parte 1 [Elaboración propia, 2008].....	84
Gráfica 5.5.1.6. Resultados Pregunta 1 – Parte 2 [Elaboración propia, 2008].....	85
Gráfica 5.5.1.7. Resultados Pregunta 2 – Parte 2 [Elaboración propia, 2008].....	86
Gráfica 5.5.1.8. Resultados Pregunta 3 – Parte 2 [Elaboración propia, 2008].....	87
Gráfica 5.5.1.9. Resultados Pregunta 4 – Parte 2 [Elaboración propia, 2008].....	88
Gráfica 5.5.1.10. Resultados Pregunta 5 (Socios) – Parte 2 [Elaboración propia, 2008].....	89
Gráfica 5.5.1.11. Resultados Pregunta 5 (Gerentes y Staff) – Parte 2 [Elaboración propia, 2008].....	90
Gráfica 5.5.1.12. Resultados Pregunta 6 – Parte 2 [Elaboración propia, 2008].....	91
Gráfica 5.5.1.13. Resultados Pregunta 7 (Socios) – Parte 2 [Elaboración propia, 2008].....	92
Gráfica 5.5.1.14. Resultados Pregunta 7 (Gerentes y Staff) – Parte 2 [Elaboración propia, 2008].....	92
Gráfica A1.1. Detalle Zona Norte [Elaboración propia, 2008]	159
Gráfica A1.2. Detalle Zona Este [Elaboración propia, 2008].....	159
Gráfica A2.1. Tiempo de espera en cola [Elaboración propia, 2008]	160
Gráfica A2.2. Tiempo en mesa [Elaboración propia, 2008].....	160
Gráfica A2.3. % personas que esperan cola [Elaboración propia, 2008]	160
Gráfica A2.4. Tiempo de espera en cola [Elaboración propia, 2008]	161
Gráfica A2.5. Tiempo en mesa [Elaboración propia, 2008].....	161
Gráfica A2.6. % personas que esperan cola [Elaboración propia, 2008]	161
Gráfica A2.7. Tiempo de espera en cola [Elaboración propia, 2008]	162
Gráfica A2.8. Tiempo en mesa [Elaboración propia, 2008].....	162
Gráfica A2.9. % personas que esperan cola [Elaboración propia, 2008]	162
Gráfica A2.10. Tiempo de espera en cola [Elaboración propia, 2008]	163
Gráfica A2.11. Tiempo en mesa [Elaboración propia, 2008].....	163
Gráfica A2.12. % personas que esperan cola [Elaboración propia, 2008]	163
Gráfica A2.13. Tiempo de espera en cola [Elaboración propia, 2008]	164

Gráfica A2.14. Tiempo en mesa [Elaboración propia, 2008].....	164
Gráfica A2.15. % personas que esperan cola [Elaboración propia, 2008]	164
Gráfica A2.16. Tiempo de espera en cola [Elaboración propia, 2008]	165
Gráfica A2.17. Tiempo en mesa [Elaboración propia, 2008].....	165
Gráfica A2.18. % personas que esperan cola [Elaboración propia, 2008]	165
Gráfica A2.19. Tiempo de espera en cola [Elaboración propia, 2008]	166
Gráfica A2.20. Tiempo en mesa [Elaboración propia, 2008].....	166
Gráfica A2.21. % personas que esperan cola [Elaboración propia, 2008]	166
Gráfica A2.22. Tiempo de espera en cola [Elaboración propia, 2008]	167
Gráfica A2.23. Tiempo en mesa [Elaboración propia, 2008].....	167
Gráfica A2.24. % personas que esperan cola [Elaboración propia, 2008]	167
Gráfica A2.25. Tiempo de espera en cola [Elaboración propia, 2008]	168
Gráfica A2.26. Tiempo en mesa [Elaboración propia, 2008].....	168
Gráfica A2.27. % personas que esperan cola [Elaboración propia, 2008]	168
Gráfica A2.28. Tiempo de espera en cola [Elaboración propia, 2008]	169
Gráfica A2.29. Tiempo en mesa [Elaboración propia, 2008].....	169
Gráfica A2.30. % personas que esperan cola [Elaboración propia, 2008]	169
Gráfica A2.31. Tiempo de espera en cola [Elaboración propia, 2008]	170
Gráfica A2.32. Tiempo en mesa [Elaboración propia, 2008].....	170
Gráfica A2.33. % personas que esperan cola [Elaboración propia, 2008]	170
Gráfica A2.34. Tiempo de espera en cola [Elaboración propia, 2008]	171
Gráfica A2.35. Tiempo en mesa [Elaboración propia, 2008].....	171
Gráfica A2.36. % personas que esperan cola [Elaboración propia, 2008]	171
Gráfica A2.37. Tiempo de espera en cola [Elaboración propia, 2008]	172
Gráfica A2.38. Tiempo en mesa [Elaboración propia, 2008].....	172
Gráfica A2.39. % personas que esperan cola [Elaboración propia, 2008]	172
Gráfica A2.40. Número de personas que esperan cola el último martes del estudio [Elaboración propia, 2008].....	173
Gráfica A2.41. Tiempo medio de permanencia en cola [Elaboración propia, 2008].....	174
Gráfica A2.42. Tiempo medio de permanencia en mesa [Elaboración propia, 2008]	176

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1.1. Oficinas de everis y presencia en diferentes países [everis, 2008]	1
Figura 1.2. Líneas de negocio de everis [everis, 2008].....	2
Figura 1.3. Evolución de la facturación [everis, 2008].....	3
Figura 1.4. Evolución del número de profesionales [everis, 2008].....	3
Figura 2.2.1. Impacto de los cambios en la organización [everis, 2007].....	6
Figura 2.2.1.1. Fases y etapas del cambio [Ferrerías, 2001].....	8
Figura 2.2.3.1. Aceleradores del cambio [Ferrerías, 2007]	13
Figura 2.2.4.1. Ciclo del cambio [Ferrerías, 2001]	15
Figura 2.2.4.2. “Rejuvenecimiento” organizacional [Ferrerías, 2001].....	16
Figura 2.2.5.1. Interrelación del negocio de una empresa con los 4 ejes: personas, tecnología, organización y procesos [Ferrerías, 2001].....	18
Figura 2.2.6.1. Impacto de la Gestión del Cambio [everis, 2007]	20
Figura 2.2.7.1. Áreas que intervienen en la gestión del traslado [everis, 2007].....	21
Figura 2.2.8.1. Comunicación y cambio [Ferrerías, 2001]	24
Figura 2.2.8.2. Alimentación del Plan de Comunicación [Ferrerías, 2001]	26
Figura 2.2.8.3. Criterios de selección para los métodos de comunicación [Ferrerías, 2001]	28
Figura 4.1. Alcance del proyecto [Elaboración propia, 2008].....	30
Figura 5.1.1. Diferentes motivos por los que las empresas trasladan sus sedes [O&P everis, 2008]	33
Figura 5.2.1. Enfoque del traslado de la sede corporativa de everis Madrid [Elaboración propia, 2008].....	34
Figura 5.3.1. Tareas desarrolladas durante la fase de análisis [Elaboración propia, 2008].....	35
Figura 5.3.1.1. Alcance del proyecto [Elaboración propia, 2008].....	36
Figura 5.3.3.1. Distritos de Madrid Centro [Elaboración propia, 2008].....	42
Figura 5.3.3.2. Ubicación de los empleados de la compañía en la Comunidad de Madrid [Elaboración propia, 2008].....	44
Figura 5.3.3.3. Ubicación de los empleados residentes en el centro de Madrid [Elaboración propia, 2008]	45
Figura 5.3.3.4. Área de mayor impacto por tiempo en transporte público a la Nueva Sede [Elaboración propia, 2008].....	46
Figura 5.3.4.1. Segmentación de colectivos [Elaboración propia, 2008].....	48
Figura 5.3.6.1. Ficha descripción del puesto de Consultor Senior del área Business [Elaboración propia, 2008].....	59
Figura 5.3.6.2. Relación variables-puestos para el área de Business [Elaboración propia, 2008].....	61

Figura 5.3.6.3. Relación variables-puestos para el área de Solutions [Elaboración propia, 2008]	61
Figura 5.3.6.4. Relación variables-puestos para el área de Centros [Elaboración propia, 2008].....	61
Figura 5.3.6.5. Relación variables-puestos para el área de Estructura [Elaboración propia, 2008]	62
Figura 5.3.6.6. Dotación objetivo asociada a cada variable [Elaboración propia, 2008]	62
Figura 5.4.1. Tareas desarrolladas durante la fase de desplazamientos [Elaboración propia, 2008]	64
Figura 5.4.1.1. Diagrama de oleadas: Planificación del traslado [Elaboración propia, 2008].....	67
Figura 5.5.1. Tareas realizadas durante la fase de ajuste [Elaboración propia, 2008].....	77
Figura 5.5.2.1. Áreas y personas en la Nueva Sede tras cada oleada [Elaboración propia, 2008]	96
Figura 5.5.2.2. Días estudiados [Elaboración propia, 2008]	96
Figura 5.5.3.1. Identificación de áreas de ahorro más relevantes [Elaboración propia, 2008]	99
Figura 6.1. Metodología a seguir para definir el Plan de Comunicación [Elaboración propia, 2008]	109
Figura 6.1.1. Logo del proyecto [Elaboración propia, 2008].....	111
Figura 6.3.1. Proceso de validación de contenidos [Elaboración propia, 2008].....	114
Figura 6.4.1. Evaluación de herramientas [Elaboración propia, 2008].....	116
Figura 7.1. Actividades, relacionadas con personas y espacios, llevadas a cabo durante el proceso de traslado (Diagrama de Gantt) [Elaboración propia, 2008].....	59
Figura 7.2. Actividades del Plan de Comunicación llevadas a cabo durante el proceso de traslado (Diagrama de Gantt) [Elaboración propia, 2008].....	60
Figura 10.1. Enfoque del traslado de sedes corporativas [Elaboración Propia, 2008]	150
Figura 10.2. Metodología del traslado de sedes corporativas [Elaboración Propia, 2008].....	151
Figura 10.3. Fases del Plan de Comunicación [Elaboración Propia, 2008]	153
Figura 10.4. Fases de la Oficina de Proyectos [Elaboración Propia, 2008]	155

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.2.1.1. Resultado de las etapas del cambio [Ferreras, 2001]	7
Tabla 5.2.1. Tareas por fase durante la gestión del traslado [Elaboración propia, 2008]	34
Tabla 5.3.2.1. Actitud ante el cambio de sede de las personas entrevistadas [Elaboración propia, 2008]	38
Tabla 5.3.3.1. Ubicación de los empleados de las oficinas de Madrid [Elaboración propia, 2008]	43
Tabla 5.3.3.2. Tiempos de llegada en transporte público a la Nueva Sede [Elaboración propia, 2008]	46
Tabla 5.3.6.1. Variables que condicionan la dotación por puestos de trabajo [Elaboración propia, 2008]	60
Tabla 5.3.6.2. Dotación física por área y puesto de trabajo [Elaboración propia, 2008]	63
Tabla 5.3.6.3. Dotación tecnológica por puesto y área de trabajo [Elaboración propia, 2008]	63
Tabla 5.5.1.1. Encuesta Benarés – Parte 1 [Elaboración propia, 2008]	78
Tabla 5.5.1.2. Encuesta Benarés – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]	78
Tabla 5.5.1.3. Resultados Pregunta 1 – Parte 1 [Elaboración propia, 2008]	79
Tabla 5.5.1.4. Resultados Pregunta 2 – Parte 1 [Elaboración propia, 2008]	80
Tabla 5.5.1.5. Resultados Pregunta 3 – Parte 1 [Elaboración propia, 2008]	81
Tabla 5.5.1.6. Resultados Pregunta 4 – Parte 1 [Elaboración propia, 2008]	82
Tabla 5.5.1.7. Resultados Pregunta 5 – Parte 1 [Elaboración propia, 2008]	83
Tabla 5.5.1.8. Resultados Pregunta 1 – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]	85
Tabla 5.5.1.9. Resultados Pregunta 2 – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]	86
Tabla 5.5.1.10. Resultados Pregunta 3 – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]	87
Tabla 5.5.1.11. Resultados Pregunta 4 – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]	88
Tabla 5.5.1.12. Resultados Pregunta 5 (Socios) – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]	89
Tabla 5.5.1.13. Resultados Pregunta 5 (Gerentes y Staff) – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]	89
Tabla 5.5.1.14. Resultados Pregunta 6 – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]	90
Tabla 5.5.1.15. Resultados Pregunta 7 (Socios) – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]	91
Tabla 5.5.1.16. Resultados Pregunta 7 (Gerentes y Staff) – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]	92
Tabla 5.5.3.1. Ahorro en alquileres de edificios [Elaboración propia, 2008]	99
Tabla 5.5.3.2. Ahorro en plazas de parking [Elaboración propia, 2008]	100
Tabla 5.5.3.3. Ahorro en gastos de mantenimiento y suministros [Elaboración propia, 2008]	101
Tabla 5.5.3.4. Cálculo del ahorro en mensajería y accesos al edificio [Elaboración propia, 2008]	101
Tabla 5.5.3.5. Ahorro en movimiento entre sedes [Elaboración propia, 2008]	102

Tabla 5.5.3.6. Ahorro en mantenimiento IT y Comunicaciones [Elaboración propia, 2008].....	103
Tabla 5.5.3.7. Ahorros totales [Elaboración Propia, 2008].....	103
Tabla 5.5.3.8. Ahorro en alquileres de edificios hasta el 31/12/08 [Elaboración propia, 2008]	104
Tabla 5.5.3.9. Ahorro en alquileres de edificios hasta el 30/06/09 [Elaboración propia, 2008]	105
Tabla 5.5.3.10. Ahorro en alquileres de plazas de parking hasta el 31/12/08 [Elaboración propia, 2008]	105
Tabla 5.5.3.11. Ahorro en alquileres de plazas de parking hasta el 30/06/09 [Elaboración propia, 2008]	106
Tabla 5.5.3.12. Ahorro en mensajería y accesos a corto plazo [Elaboración propia, 2008].....	106
Tabla 5.5.3.13. Ahorros mensuales a corto plazo [Elaboración Propia, 2008].....	107
Tabla 6.4.1. Criterios de evaluación [Elaboración propia, 2008].....	115
Tabla 6.4.2. Evaluación de herramientas [Elaboración propia, 2008].....	116
Tabla A1.1. Detalle Zona Norte 1 [Elaboración propia, 2008].....	159
Tabla A1.2. Detalle Zona Este [Elaboración propia, 2008]	159
Tabla A2.1. Tiempos y porcentajes calculados en el intervalo horario [12:45 - 13:00] [Elaboración propia, 2008].....	160
Tabla A2.2. Tiempos y porcentajes calculados en el intervalo horario [13:00 - 13:15] [Elaboración propia, 2008].....	161
Tabla A2.3. Tiempos y porcentajes calculados en el intervalo horario [13:15 - 13:30] [Elaboración propia, 2008].....	162
Tabla A2.4. Tiempos y porcentajes calculados en el intervalo horario [13:30 - 13:45] [Elaboración propia, 2008].....	163
Tabla A2.5. Tiempos y porcentajes calculados en el intervalo horario [13:45 - 14:00] [Elaboración propia, 2008].....	164
Tabla A2.6. Tiempos y porcentajes calculados en el intervalo horario [14:00 - 14:15] [Elaboración propia, 2008].....	165
Tabla A2.7. Tiempos y porcentajes calculados en el intervalo horario [14:15 - 14:30] [Elaboración propia, 2008].....	166
Tabla A2.8. Tiempos y porcentajes calculados en el intervalo horario [14:30 – 14:45] [Elaboración propia, 2008].....	167
Tabla A2.9. Tiempos y porcentajes calculados en el intervalo horario [14:45 – 15:00] [Elaboración propia, 2008].....	168
Tabla A2.10. Tiempos y porcentajes calculados en el intervalo horario [15:00 – 15:15] [Elaboración propia, 2008].....	169
Tabla A2.11. Tiempos y porcentajes calculados en el intervalo horario [15:15 – 15:30] [Elaboración propia, 2008].....	170
Tabla A2.12. Tiempos y porcentajes calculados en el intervalo horario [15:30 – 15:45] [Elaboración propia, 2008].....	171
Tabla A2.13. Tiempos y porcentajes calculados en el intervalo horario [15:45 – 16:00] [Elaboración propia, 2008].....	172

Tabla A2.14. Datos obtenidos el último martes del estudio (personas) [Elaboración propia, 2008]	173
Tabla A2.15. Datos obtenidos el último martes del estudio (tiempos) [Elaboración propia, 2008]	174
Tabla A2.16. Tiempos medios del último martes del estudio [Elaboración propia, 2008]	175
Tabla A2.17. Tiempos medios de permanencia en mesa del último martes del estudio [Elaboración propia, 2008]	175

ÍNDICE ILUSTRATIVOS

Ilustrativo 6.4.1. Recopilatorio de consultas [everis, 2008]	118
Ilustrativo 6.4.2. Blog general en BigForest [everis, 2008]	119
Ilustrativo 6.4.3. Blog Benarés. Propuesta de Proyecto Carpooling [everis, 2008]	119
Ilustrativo 6.4.4. Benarés comunica en BigForest (Noticias Benarés) [everis, 2008]	121
Ilustrativo 6.4.5. Benarés comunica en BigForest (Repositorio y preguntas Benarés) [everis, 2008]	121
Ilustrativo 6.4.6. Carta personal de traslado [everis, 2008]	122
Ilustrativo 6.4.7. Boletín Benarés [everis, 2008]	124
Ilustrativo 6.4.8. Sesión de trabajo [everis, 2008]	125
Ilustrativo 6.4.9. Sesión informativa [everis, 2008]	126
Ilustrativo 6.4.10. Reunión de Coordinadores [everis, 2008]	127
Ilustrativo 6.4.11. Encuesta Benarés [everis, 2008]	128
Ilustrativo 6.4.12. Visita a edificio everis [everis, 2008]	129
Ilustrativo 6.4.13. Fiesta inauguración [everis, 2008]	130
Ilustrativo 6.4.14. Entorno web del reto Benarés [everis, 2008]	131
Ilustrativo 6.4.15. Pack de bienvenida [everis, 2008]	132
Ilustrativo 6.4.16. CEO de everis [everis, 2008]	133
Ilustrativo 6.4.17. Vídeo de edificio everis [everis, 2008]	134
Ilustrativo A5.1. Boletín Benarés Octubre 2008	180
Ilustrativo A5.2. Boletín Benarés Octubre 2008	181
Ilustrativo A5.3. Boletín Benarés Octubre 2008	182
Ilustrativo A5.4. Boletín Benarés Octubre 2008	183
Ilustrativo A5.5. Boletín Benarés Octubre 2008	184
Ilustrativo A5.6. Boletín Benarés Noviembre 2008	185
Ilustrativo A5.7. Boletín Benarés Noviembre 2008	186
Ilustrativo A5.8. Boletín Benarés Noviembre 2008	187
Ilustrativo A5.9. Boletín Benarés Noviembre 2008	188
Ilustrativo A5.10. Boletín Benarés Noviembre 2008	189
Ilustrativo A5.11. Boletín Benarés Noviembre 2008	190
Ilustrativo A5.12. Boletín Benarés Noviembre 2008	191

Ilustrativo A5.13. Boletín Benarés Noviembre 2008.....	192
Ilustrativo A5.14. Boletín Benarés Noviembre 2008.....	193

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

everis es una consultora multinacional que ofrece soluciones de negocio, estrategia y desarrollo y mantenimiento de aplicaciones tecnológicas.

Esta compañía nacida en 1996 con el nombre de DMR Consulting, pasó a denominarse everis en octubre de 2006, cambiando asimismo su imagen y queriendo simbolizar los cambios que había vivido desde sus comienzos y su actual proyección internacional.

everis colabora con las principales empresas de todos los sectores de actividad, en distintos países desarrollando alianzas a largo plazo: Telecomunicaciones, Entidades Financieras, Industria, Utilities & Energía, Banca, Seguros y Administraciones Públicas.

En estos 13 años, everis se ha convertido en una empresa multinacional constituida por 13 oficinas repartidas en 8 países: España, Italia, Portugal, Brasil, Argentina, Chile, Colombia y México, y que ha desarrollado proyectos en el 90% de las empresas del IBEX 35.

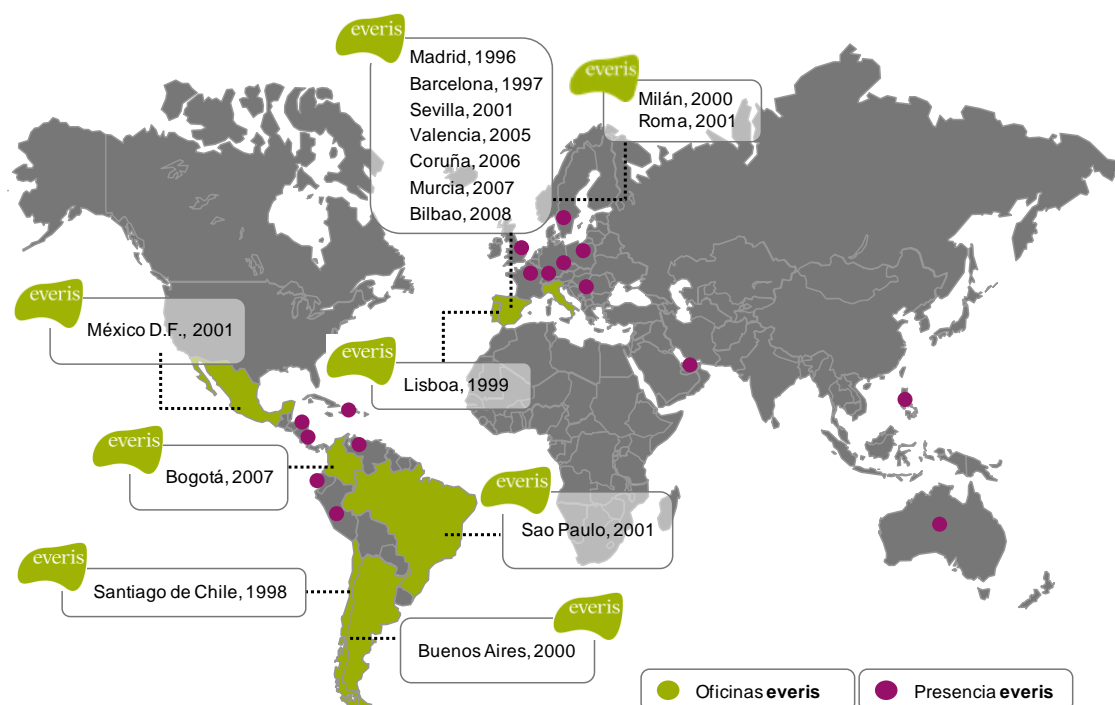


Figura 1.1. Oficinas de everis y presencia en diferentes países [everis, 2008]

Su oferta de servicios que, ofrece soluciones a grandes compañías de cualquier sector de actividad, se fundamenta en tres pilares básicos: innovación, desde la realidad de negocio de sus clientes, eficiencia, mediante la utilización de especialistas y metodologías, que hacen uso del conocimiento específico para cada proyecto, y productividad, al optimizar los resultados en tiempo y coste.

everis se estructura en diferentes unidades de negocio, cada una de las cuales tiene unas características y unos perfiles profesionales específicos.

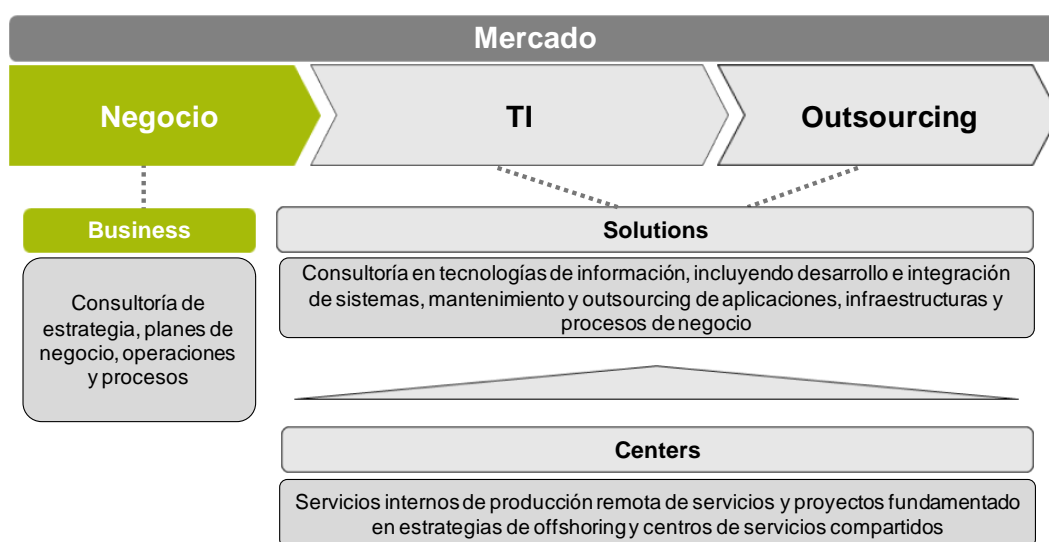


Figura 1.2. Líneas de negocio de everis [everis, 2008]

Las cifras de everis permiten ver el crecimiento que ha vivido la compañía desde sus comienzos, pasando de 4,5 millones de euros de facturación y una plantilla de 104 profesionales en su primer ejercicio, a una facturación para el año fiscal 2007, que terminó en marzo de 2008, con 340 millones de euros y casi 6000 empleados.

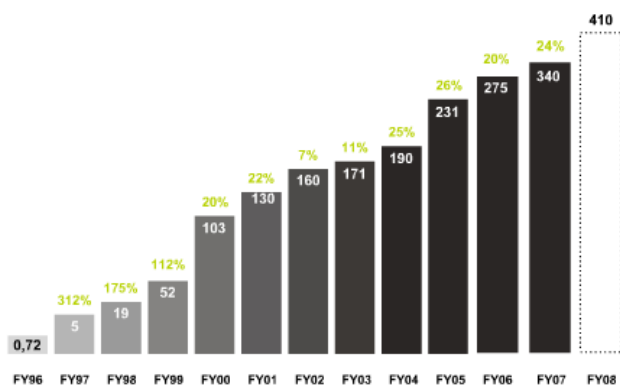


Figura 1.3. Evolución de la facturación [everis, 2008]

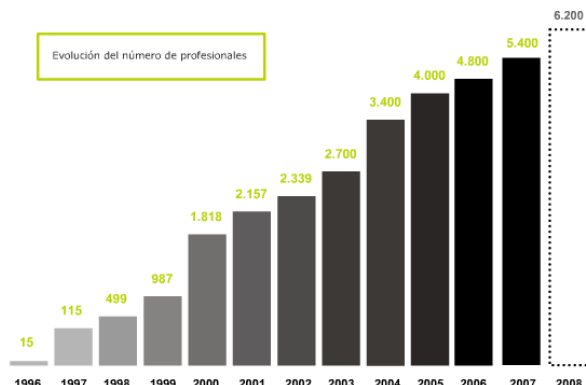


Figura 1.4. Evolución del número de profesionales [everis, 2008]

En la actualidad everis cuenta con más de 6000 empleados, 3000 de ellos pertenecientes a la oficina de Madrid. De aquí la necesidad de este proyecto, de establecer una única sede en Madrid, capaz de asumir el rápido crecimiento que experimenta la compañía.

2. GESTIÓN DEL CAMBIO. INTRODUCCIÓN TEÓRICA

2.1. SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS ANTE EL CAMBIO

Nunca la sociedad había estado tan interesada por el cambio como actualmente. El cambio es algo inherente a la persona y a la sociedad. Se cambia constantemente porque la vida misma es un sistema cambiante. Sin embargo, también es cierto que no gusta demasiado el cambio y por eso se acostumbra a ser bastante reticentes, sobre todo cuando se ve como algo ajeno y se siente como una realidad que se impone. Esta resistencia nace del miedo a la novedad y al punto de vista distinto al propio, unos reaccionan positivamente ante ello y otros con un cierto espíritu catastrofista.

La empresa es una organización social que, como todas, se encuentra inmersa en un proceso de cambio. El primer paso es reconocerlo y admitirlo y el segundo es dirigirlo, conducirlo, para conseguir que se convierta en progreso.

Actualmente, las nuevas tecnologías y la globalización de los mercados han introducido modificaciones significativas sobre las bases en que se desarrollaba la actividad empresarial, lo que obliga a procesos de adaptación. Procesos que, generalmente, no pueden quedar a medio camino, sino que deben llegar hasta el final, ya que, en buena parte, la supervivencia de las empresas depende de la capacidad de culminar con éxito el proceso de cambio emprendido. El cambio existe y para conducirlo hay que reconocer los desarrollos necesarios, fomentarlos y configurarlos de forma socialmente tolerable, es decir, compartida por todo el conjunto empresarial.

Este proceso de cambio se caracteriza además por una gran complejidad debido a la gran cantidad de elementos que la condicionan y supone también que los directivos deben aceptar escenarios que comportan una cierta inseguridad. Esta inseguridad, que va acompañada de ambigüedad, exige aceptar niveles de riesgo cada vez más elevados. Todo ello comporta cambios en la mentalidad actual de los dirigentes y afecta de manera básica a la estructura organizativa de las empresas.

Pero para culminar con éxito cualquier proceso de transformación o adaptación es necesario un buen gestor, un gerente que cumpla una serie de requisitos. Entre los diferentes roles necesarios, merece la pena destacar la capacidad para aunar y dirigir equipos, tarea no siempre fácil y aún más compleja hoy en día debido al elevado nivel de información y a la dificultad para poder manejar individualmente y saber dar prioridades a todos los posibles criterios y estrategias empresariales.

Esta capacidad para dirigir equipos complejos, unida a la evidencia de que no hay cambio sin oposición, aporta una nueva cualidad necesaria en los directivos, la de saber gestionar los conflictos. Otra característica fundamental es la llamada “gestión del caos”, entendida como la capacidad de dar respuesta adecuada y rápida para reorientar una situación totalmente imprevista.

Las organizaciones deben tener una gran flexibilidad y una extraordinaria capacidad de adaptación a los rápidos cambios del entorno. Su rapidez en reaccionar ante un nuevo marco será determinante en el futuro. Ello obliga a las empresas a centrarse en sus competencias esenciales, abandonando actividades que no están en el núcleo del negocio y en las que la capacidad de adaptación es más difícil porque requiere grandes esfuerzos y una gran cantidad de recursos.

Para conseguir esta capacidad de concentrarse en el negocio principal resulta imprescindible fomentar una cultura de empresa definida, clara y precisa.

En definitiva, se necesita una organización capaz de aprender por sí misma, con un alto grado de reflexión sobre todo lo que le rodea, en la que sus directivos se impliquen de verdad, que sepa reciclarse permanentemente y que sepa fomentar el entusiasmo y la motivación y al mismo tiempo exigir a cada uno de sus miembros lo mejor de sí mismo.

Para ello, **la clave es la participación y la comunicación**. Es importante conseguir la participación del mayor número posible de sus integrantes y lograr un nivel de entendimiento y de comunicación en ambas direcciones (de arriba abajo y de abajo arriba) que fomente el feedback. [Klaus Doppler, 2004].

2.2. GESTIÓN DEL CAMBIO

El cambio es algo presente de manera constante y creciente en nuestro entorno diario tanto personal como profesional.

Actualmente, una de las principales características con las que nos encontramos en el ámbito empresarial es la constante variación de las condiciones en las que se desarrolla su día a día. En la actualidad, los cambios se están produciendo a una velocidad creciente con una complejidad en aumento. A todo ello, nos tenemos que adaptar para poder continuar.

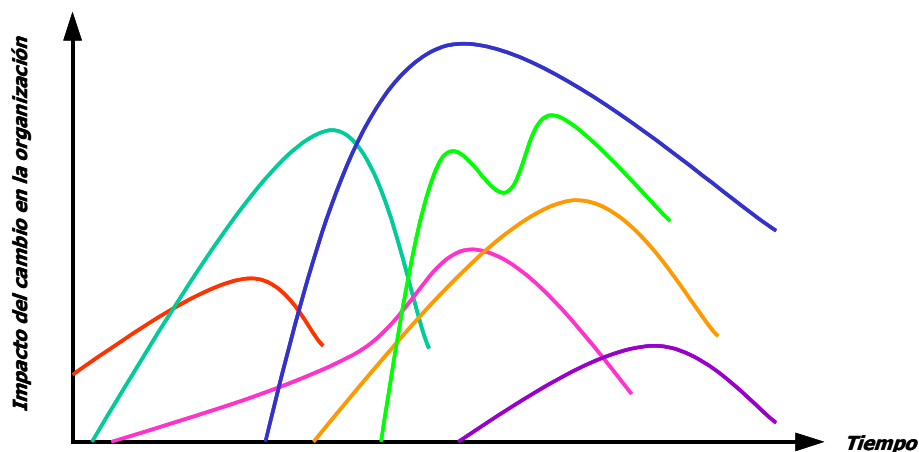


Figura 2.2.1. Impacto de los cambios en la organización [everis, 2007]

Como se puede observar en la figura anterior, no solamente es la complejidad de los cambios lo que dificulta su gestión, sino la cantidad de ellos que se producen simultáneamente en el seno de una organización. De esta manera, en todo momento se solapan las diferentes transiciones, siendo muy difícil distinguir cuándo empieza y cuándo acaba cada una de ellas.

Para guiar el desarrollo del cambio es esencial comprender claramente quiénes son los implicados, las comunicaciones necesarias y los riesgos y beneficios asociados. Es necesario un análisis continuo a lo largo del proceso para asegurarse que el cambio se ha implementado de manera satisfactoria.

Dentro del proceso de cambio se pueden distinguir dos apartados:

- Etapas del proceso de cambio

- Roles dentro del proceso de cambio

2.2.1 Etapas del proceso de cambio

La mayoría de los autores, [W. Bridges, 1991], comparten que todo proceso de cambio se estructura en cinco etapas:

- Movilización.
- Análisis.
- Diseño.
- Implantación.
- Institucionalización.

Las tres primeras (movilización, análisis y diseño) forman parte de la fase estratégica del cambio, mientras que las dos últimas (implantación e institucionalización) constituyen la fase operativa del cambio.

Estas etapas tienen una duración variable y dependiente del tipo de proceso de cambio al que haya que enfrentarse. Un cambio cultural profundo en una organización de varios miles de empleados puede abarcar un periodo superior a los cinco años hasta que se implante definitivamente en la empresa.

Cada una de estas etapas del cambio, produce un resultado en la empresa donde está ocurriendo que se puede resumir en la siguiente tabla:

Fase	Etapas	Resultado
Estratégica	Movilización	Conocimiento
	Análisis	Comprensión
	Diseño	Ensayo
Operativa	Implantación	Adopción
	Institucionalización	Integración

Tabla 2.2. 1.1. Resultado de las etapas del cambio [Ferrerías, 2001]

Para que el esfuerzo de cambio de una organización tenga éxito debe centrarse en dos niveles de cambio: el estratégico y el operativo. Cada una de las etapas puede subdividirse en varios apartados que constituyen la base para definir la metodología general de un proyecto de gestión del cambio. Las fases y las etapas del cambio pueden verse reflejadas en la siguiente figura:



Figura 2.2.1.1. Fases y etapas del cambio [Ferrerías, 2001]

Fase estratégica

El cambio estratégico supone el esfuerzo inicial que implica a altos directivos y ejecutivos, y a un pequeño grupo de personas importantes.

Los objetivos principales de esta etapa son uno técnico o analítico que, implica una generación de recomendaciones para el cambio y, otro, relacionado con la iniciación y definición del impulso necesario para el cambio.

Dentro de esta etapa se emplean herramientas analíticas (análisis de costes, de ciclos temporales, de flujos, estudios de mercado, etc.) y herramientas (tutorías, facilitación, grupos de trabajo, etc.).

▪ **Movilización:**

Dentro de la etapa de movilización se pueden distinguir diferentes etapas:

- Establecer la necesidad del cambio.
- Desarrollar y difundir una visión del cambio.

Identificar y articular la necesidad de cambio ayuda a la gente a entender por qué se necesitan estos cambios. Una clara visión del cambio ayuda a la

gente a descubrir hacia dónde quiere ir la empresa y ayuda a comunicar el valor que el cambio posee para la organización.

La visión debería expresarse claramente para ser entendida por todos, para ser fácilmente compartida, y para permitir que cada empleado identifique el papel que desempeña en la consecución de ésta. Debería ser algo que englobe a toda la organización, y que al mismo tiempo sea claramente perceptible para los empleados. Asimismo, la visión del cambio debe crecer en la medida que crecen el alcance y la magnitud del mismo.

Una vez desarrollada la visión, debe difundirse a toda la compañía para que directivos y empleados la acepten de la misma manera. Para ello se pueden emplear distintos métodos y herramientas en función de las circunstancias de la empresa como avisos, presentaciones a medida (a nivel estratégico/ejecutivo) o entrevistas.

Sea cual sea el enfoque de comunicación que se emplee, debería ser el apropiado para el tamaño de la empresa y el grado de aceptación existente de la visión que se está comunicando.

- **Análisis:**

En esta etapa los procesos existentes son diagnosticados y analizados, comparando el resultado de éstos con la visión de cambio deseada. Esta fase se caracteriza por la amplia aplicación de diversos diagnósticos y análisis para lo que existen multitud de técnicas y herramientas.

La clave durante la etapa de análisis del proceso del cambio es construir una clara y completa imagen del proceso y/o del área de la organización examinada. Un análisis global provee de información que puede ser empleada en el proceso de cambio estratégico de tres maneras:

- El análisis destaca los procesos que pueden ser mejorados limando las resistencias, o por eliminación, consolidación o automatización.
- La información puede usarse como apoyo a la argumentación de la necesidad del cambio.

- La información puede usarse como punto de partida o punto de comparación a la hora de evaluar el impacto de los cambios que se quieren implantar.

Pese a ser el uso de esta información muy importante a lo largo del proceso de cambio, un enfoque que preste demasiada atención a recopilar mucha información frenará el avance y diluirá los resultados esperados de una iniciativa de cambio.

Esta etapa es también un buen momento para comenzar a incluir al resto de los empleados en el esfuerzo del cambio. Se les puede pedir participación en la recopilación de información, en la realización de encuestas, entrevistas, dinámicas de grupo o reuniones.

- **Diseño:**

En esta etapa se generan y detallan recomendaciones y se define la planificación.

En base a la creatividad de la organización, surgen ideas para mejorar, eliminar, combinar y desarrollar nuevos procesos. Para ello se pueden utilizar: comparaciones con las mejores prácticas, benchmarking, opiniones de trabajadores cuyo trabajo se encuentra bajo análisis, encuestas escritas, entrevistas y dinámicas de grupo. Involucrar a los empleados en la etapa de generación de recomendaciones refuerza el proceso de cambio.

Una vez que se han generado las recomendaciones, se necesita añadirles los detalles donde se incluyen costes, disponibilidad de recursos, necesidades de formación, etc. Posteriormente, las ideas deberían ser evaluadas en función de su viabilidad.

Fase operativa

El cambio operativo representa el esfuerzo que introduce el cambio en las entrañas de la organización, reforzando la implantación local del cambio.

El principal objetivo a este nivel es implantar y mantener los cambios deseados.

- **Implantación:**

Dentro de la etapa de implantación se pueden distinguir diferentes subetapas:

- Definición de una prueba piloto de recomendaciones.
- Preparación de las recomendaciones para su ejecución.
- Puesta en marcha de cambios.

En la prueba piloto se intenta implantar las mejoras en la organización que previamente han sido definidas para comprobar su viabilidad.

En el periodo de generación de las recomendaciones para la puesta en marcha se desarrolla un producto más “vendible” para la organización, ajustando lo que sea necesario en tecnología, procesos o estructura organizativa.

Las opciones para la presentación del cambio van desde un proceso multifásico a lo largo de un periodo largo de tiempo hasta un “pistoletazo de salida” caracterizado por un periodo de tiempo corto en el que todas las áreas de la organización se implican a la vez.

- **Institucionalización:**

Una vez completada la etapa anterior en la que se ha iniciado la implantación del cambio, un error que se comete a menudo es no mantener la atención de la organización para instaurarlo. Para conseguirlo, se debe realizar un seguimiento que asegure y mantenga su permanencia y el rendimiento esperado.

En esta etapa es cuando el cambio se consolida gracias a la cuantificación, las acciones de refuerzo y la mejora continua del mismo. Los tres son clave para alcanzar los resultados pretendidos. Es necesario medir el resultado esperado, así como proveer a las personas que aceptan el cambio de

un refuerzo a través de la revisión de los sistemas de compensación, del reconocimiento por parte de la dirección, o de procesos de realimentación formales e informales. Después de que se complete la puesta en marcha del cambio, el refinamiento debe realizarse en función de la información obtenida para aumentar la efectividad de los cambios implantados y conseguir los resultados deseados.

2.2.2 Roles

Dentro del proceso de cambio existen diferentes roles en función de su capacidad de actuación con respecto al mismo:

- Patrocinador: Es un individuo o grupo que legitima el cambio y tiene capacidad para desbloquear situaciones y para impulsar el proceso.
- Agente: Es el individuo o grupo responsable de implantar el cambio. En muchos casos pueden ser externos a la compañía.
- Objeto: Es la unidad operativa o grupo sobre el que se centra el cambio y al que, en principio, va dirigido.
- Promotor: Es el individuo o grupo que quiere conseguir el cambio pero que no tiene poder para legitimarlo.

Dentro de cada uno de los grupos anteriores se pueden encontrar **líderes** del cambio, que impulsan el proceso de transformación en diferentes puntos de la empresa y con distintos alcances.

El objetivo a alcanzar para minimizar el impacto del cambio dentro de la organización es conseguir el apoyo total del patrocinador, disponer de unos agentes del cambio competentes, obtener el apoyo y compromiso del grupo objeto del cambio y conducir la energía disponible de los promotores del cambio.

Para ello, el análisis debe identificar correctamente cada uno de los implicados dentro de los roles que se pueden dar en un proceso de cambio y que no son estáticos, sino que van cambiando a lo largo del mismo,

modificando su estructura, aumentando o disminuyendo su composición. Para que un proceso de cambio se desarrolle con éxito, el grupo de agentes del cambio debe crecer en todas las áreas de la empresa.

2.2.3 Causas de los cambios

Todo cambio de un estado es una consecuencia de las correspondientes factores que actúan en el entorno y se pueden dividir en tecnológicos (innovación de productos y servicios), económicos (fusiones, adquisiciones y alianzas), socio-demográficos y culturales (expectativas del cliente) e institucionales (desregulación de mercados).



Figura 2.2.3.1. Aceleradores del cambio [Ferrerías, 2007]

Se denominan aceleradores del cambio a aquellos factores que inciden sobre la empresa modificándola en los diferentes aspectos de ella. En la figura anterior se reflejan algunos de los más usuales en la actualidad.

Estos aceleradores no han sido constantes a lo largo del tiempo sino que se modifican, influyendo sobre los métodos para afrontar las consecuencias que producen en las organizaciones. Tal y como se ha indicado, la velocidad

con la que aparecen, se modifican o desaparecen son factores que influyen en la empresa y obliga a una rápida y constante evolución de las soluciones para afrontar los cambios.

2.2.4 Cambio organizacional

Nuestra vida gira en torno a las organizaciones. Cada faceta de la vida se encuentra regulada por o es el resultado de la acción de las organizaciones.

A medida que se iban produciendo cambios en la sociedad y en el entorno económico, las organizaciones han debido ir adaptándose para sobrevivir. Uno de los aspectos en los que se ha basado el desarrollo y evolución de las teorías de la organización ha sido la historia de la búsqueda de principios, métodos y procedimientos para conseguir que las organizaciones sean más eficaces.

Dentro de los cambios que se pueden producir en una organización se van a distinguir dos tipos:

- Cambio evolutivo.
- Cambio forzado.

Cambio evolutivo

El cambio es algo inherente a todas las organizaciones. Estos cambios se basan en la constante búsqueda de la estabilidad a través del desarrollo y progreso económico.

En la siguiente figura se refleja cómo los aceleradores conforman situaciones de crisis que impulsan esos cambios y que tras una etapa de implantación y de institucionalización en la organización se alcanza un periodo de estabilidad más o menos largo que se ve truncado por una situación de crisis que promueve el cambio.



Figura 2.2.4.1. Ciclo del cambio [Ferrerías, 2001]

Las organizaciones, como las personas, por el mero hecho de existir están abocadas a pasar por una serie de etapas que se pueden sintetizar en cinco [Hall, 1999]:

- **Nacimiento:** El crecimiento es rápido y existe el riesgo de novedad. El reto consiste en sobrevivir.
- **Colectividad:** El crecimiento es continuo y predomina el equilibrio, la estabilidad y la flexibilidad. Se tiende a profesionalizar la dirección y a delegar responsabilidad.
- **Formalización:** El crecimiento es lento, la organización se comienza a burocratizar. Es necesario equilibrar las necesidades de coordinación y control con las de flexibilidad y capacidad de respuesta.
- **Elaboración:** El crecimiento es lento o incluso puede producirse un estancamiento. La organización es grande, compleja y altamente burocratizada. Se considera prioritario reestructurar, reinventar y reducir el tamaño de la estructura del personal.
- **Declive:** Espiral descendente debida a la incapacidad de la organización o la reducida capacidad de hacer frente a su entorno.

El paso de una etapa a otra supone una adaptación de esa organización a las características que definen la etapa siguiente. En el caso del cambio evolutivo, ir avanzando a través de las distintas etapas naturales de una organización supone ir adquiriendo las características de la siguiente y perdiendo las de la anterior.

Cambio forzado

Una de las diferencias entre las organizaciones y las personas es la capacidad de las primeras para “rejuvenecerse”. Esta necesidad viene impuesta por el objetivo de rentabilidad a las que están sometidas las empresas y que en determinados estadios de su evolución resulta más complicado alcanzarlo. Llegado a ese punto, están obligadas a volver a adquirir las características de etapas anteriores o características similares para conseguirlo.

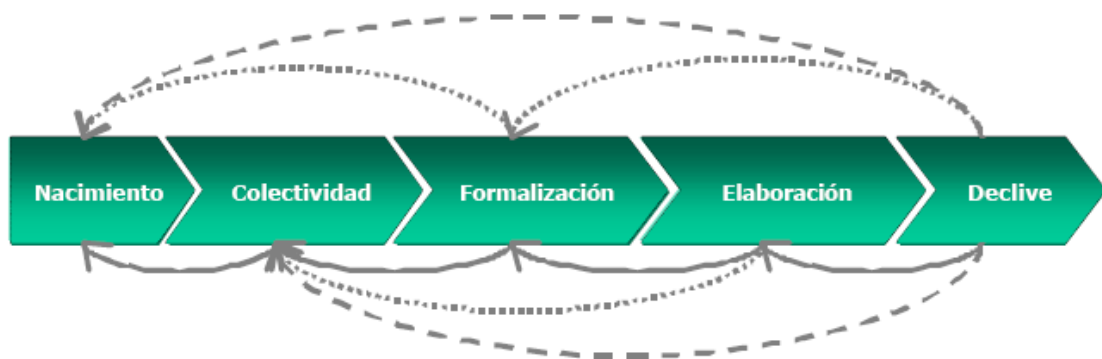


Figura 2.2.4.2. “Rejuvenecimiento” organizacional [Ferrerías, 2001]

Todos y cada uno de los “saltos en el tiempo”, como refleja la figura anterior, suponen un cambio en la organización y cuantas más etapas se salten o más distanciadas se encuentren entre sí, más traumática será la etapa de transición.

Al contrario que en el cambio evolutivo, las organizaciones deben forzar el ir en contra de la sucesión natural de etapas, que la mayoría de las veces suelen ser consecuencia de una inercia tanto mayor cuanto más grande es la empresa, suponiendo un esfuerzo extra para los componentes de la misma.

Todo ello enfocado a evitar que la organización se encuentre en un punto dentro de la etapa de declive en el que es imposible la “marcha atrás” por muchos esfuerzos que se hagan y la empresa desaparece.

De todos modos, el rejuvenecimiento organizativo también supone pérdidas debiéndose encontrar un equilibrio entre las ventajas de la madurez (economías de escala, poder de mercado, poder político) y de la juventud (flexibilidad, eficiencia, sensibilidad al entorno).

Dentro de las acciones que se pueden dar dentro de una organización para retroceder a etapas anteriores se pueden citar [Fujitsu Company, 2001]:

- Reestructuración organizativa.
- Reingeniería de procesos de negocio.
- Gestión del Conocimiento.
- Fusiones y adquisiciones.
- Implantación de Tecnologías de la Información.

En este proyecto se va a tratar el cambio producido por una gestión del traslado y la manera de gestionarlo, estando íntimamente relacionado con dos de las acciones anteriores: reestructuración organizativa y reingeniería de los procesos de negocio.

2.2.5 Implicaciones del cambio

Cualquier tipo de cambio que se produzca en una organización puede provocar modificaciones en el negocio, la tecnología, la organización, los procesos y las personas. La siguiente figura refleja la interrelación entre el negocio de la empresa, su estructura organizativa, las tecnologías existentes, los procesos funcionales, y el personal de la misma.



Figura 2.2.5.1. Interrelación del negocio de una empresa con los 4 ejes: personas, tecnología, organización y procesos [Ferrerías, 2001]

En lo que a everis se refiere, el proyecto de Gestión de Traslado a su Nueva Sede corporativa, producirá una serie de cambios que, partiendo del área de las personas, afectarán de manera conjunta a la tecnología, a los procesos y a la estructura organizativa existente. Por tanto, la Gestión del Cambio ayuda a permanecer sensibles al hecho de que aunque un cambio esté íntimamente ligado a las personas y a la organización que las soporta (eje cultural), también lo está a la tecnología y a los procesos (eje operativo).

En el caso concreto de este proyecto, sería muy fácil advertir a los empleados que tal día deberán trasladarse a un nuevo edificio y evitar dar cualquier tipo de información adicional. Sin embargo, ésta sería una estrategia de fracaso.

Por ello, es necesario llevar a cabo paralelamente a la gestión del traslado una correcta gestión del cambio, que incidirá directamente en el éxito del proyecto.

2.2.6 ¿Por qué gestionar el cambio?

Un cambio puede ser afrontado de muchas maneras. Todo cambio viene asociado a convulsiones internas sobre las que conviene estar prevenido y evitar los efectos contraproducentes que estas puedan provocar en la organización.

La componente política del cambio influye en la totalidad de la empresa (o grupo de empresas sobre las que se actúa) afectando a las personas que lo componen.

El no adoptar medidas para gestionarlo supone enfrentarse a situaciones que podrían haberse evitado con una correcta planificación y que pueden afectar seriamente la operativa diaria de la empresa.

Si no acometemos la gestión del traslado a la Nueva Sede corporativa con una metodología de gestión del cambio, las expectativas de los empleados pueden ser irreales y en el proceso de transición producirán un mayor grado de desilusión, tanto mayor cuanto más diferencia haya entre lo que es y lo que piensan que es. Esto repercutirá en una disminución de la productividad que se alargará en el tiempo y que afectará a la consecución de los objetivos marcados o incluso a su no consecución.

En la siguiente gráfica se describen las consecuencias que tiene la gestión o no del cambio en la productividad de una empresa. El objetivo consiste en disminuir el tiempo de la etapa de transición y sus efectos en los resultados de la empresa para alcanzar los objetivos previstos en el menor tiempo posible.



Figura 2.2.6.1. Impacto de la Gestión del Cambio [everis, 2007]

A través de una adecuada planificación de la comunicación se realiza una gestión de las expectativas para que los empleados tengan una concepción real de los beneficios que el traslado a la Nueva Sede les va a proporcionar (dispone de un nuevo edificio, estar en contacto con todos los empleados en un mismo lugar,...).

2.2.7 Estrategia

La estrategia de la gestión del cambio se centra en la construcción de aquellas tareas necesarias para preparar a la organización al cambio, introduce la necesidad de priorizar las iniciativas que surjan para gestionar el impacto del mismo y recomienda un Plan de Comunicación para facilitar la transición dentro de la empresa.

Es fundamental entender que uno de los aspectos principales que contribuyen de manera decisiva a conseguir el éxito de la gestión del cambio en la empresa, radica en la aplicación simultánea de una visión global y específica. Gestionando simultáneamente tanto las tareas de gestión del cambio como las tareas de gestión del traslado, podemos conseguir un óptimo nivel de integración entre ambos, lo cual permite aprovechar las sinergias

existentes entre los dos y garantiza una realimentación constante de información.

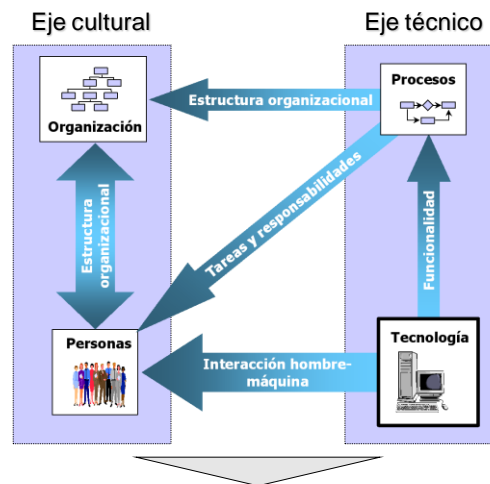


Figura 2.2.7.1. Áreas que intervienen en la gestión del traslado [everis, 2007]

2.2.8 Comunicación

La comunicación se considera, en la mayoría de los casos, el factor que mayor influencia tiene en el éxito de la implantación de un cambio en una organización. Por lo tanto, la comunicación debe ser considerada como una parte integral de cualquier estrategia global de gestión de cambio.

Aunque la comunicación por sí sola no es suficiente para crear y mantener los cambios requeridos en el comportamiento de la organización, se considera un elemento crítico que favorece los mismos. Una comunicación efectiva no puede ser medida considerando únicamente la frecuencia y el número de mensajes emitidos.

Los cambios en la actitud y comportamiento de los empleados conllevan una implicación emocional, por lo tanto, cuando los cambios organizativos requieran nuevos marcos de referencia en la empresa, la comunicación debe producirse de tal modo que sea capaz de llegar tanto a la parte emocional como a la intelectual.

Para crear estas condiciones necesarias para la consecución del cambio con éxito, es imprescindible disponer de una planificación detallada de las acciones que se realizarán. Esta información queda recogida en el Plan de Comunicación.

La aplicación del Plan de Comunicación debería ser capaz de crear el grado de compromiso requerido para el éxito del cambio en la organización, de liderar acciones coherentes y de manejar los cambios en actitud y comportamiento del personal implicado.

Principios de comunicación

La comunicación es un proceso bidireccional entre las personas. Emitir mensajes, escuchar y responder a la realimentación de información son elementos vitales de la comunicación y tienen como objetivo que las personas actúen tomando como base la información que reciben. Para ser efectivo, un Plan de Comunicación debe estar guiado por una serie de principios fundamentales:

- Los mensajes deberían estar ligados al propósito estratégico de la iniciativa del cambio. Uniendo claramente la necesidad del cambio al propósito estratégico se facilitará el entendimiento del primero, se mantendrá a la gente motivada y en marcha durante el proceso de cambio, y se dotará de credibilidad a la iniciativa.
- La comunicación necesita ser dirigida y adaptada a los intereses y necesidades de cada audiencia seleccionada, desde los usuarios hasta la Alta Dirección. La audiencia objetivo es el primer determinante del modo y contenido de los mensajes que van a ser emitidos.
- La comunicación debe ser realista y honesta. Si se encubren las noticias negativas se generará la impresión de que los mensajes no están siendo honestos. Adicionalmente, se previene que la gente se precipite y concluya con peores pronósticos si se explican los parámetros, límites y objetivos de esfuerzo de cambio; es decir, se tienen que gestionar correctamente las expectativas.

- La comunicación debe ser simple y directa. Todos los mensajes son interpretados por los receptores que tienen una variedad de expectativas y de reacciones que tiñen su percepción de los mismos. Los mensajes claros y directos son interpretados más fácilmente y pueden ser diseminados a través de más canales.
- La comunicación deberá ser proactiva y no reactiva. Deberá ser planificada con antelación y deberá comenzar pronto dentro del proceso de cambio; no debería ofrecerse como ocurrencia tardía o como reacción a las clamorosas protestas de las personas afectadas. Una comunicación proactiva ayudará a evitar tener que adoptar una posición defensiva durante el proceso.
- Los mensajes deben repetirse de forma consistente. La repetición es necesaria a lo largo del proceso de cambio porque las personas tienden a no oír los mensajes hasta que están preparados después de haber internalizado y escuchado claramente todos los componentes de los mismos.
- La utilización de diferentes canales de comunicación refuerza el mensaje y acomoda los diferentes estilos de aprendizaje/comunicación existentes a los diferentes estados de aceptación.
- La comunicación debe continuar a lo largo del proceso de cambio incluyendo la implantación. Es un error frecuente el reducir o eliminar los mensajes una vez se ha alcanzado el proceso de implantación, lo que provoca una vía para volver a los métodos antiguos y para no institucionalizar el cambio.
- Se necesitan vías de comunicación en dos direcciones (mecanismos de realimentación) para ayudar a asegurar el éxito en la implantación de los cambios. Un Plan de Comunicación debe ser lo suficientemente flexible como para poder ser modificado según avanza el proyecto.

Para crear estas condiciones será necesario involucrar en la comunicación tanto a los directivos como a los mandos intermedios. Para ello, los directivos deben de ser patrocinadores del cambio, percibidos por toda la organización como transmisores con credibilidad que canalicen la

comunicación proveniente de una fuente única con una visión global de la organización, hacia los mandos intermedios, para que éstos hagan lo propio con el resto de los empleados, repitiendo los mensajes que se van enviando en cascada desde los cuadros superiores, evitando en todo momento el “efecto paraguas” que provoca que el mensaje no llegue a todos los receptores o que si lo hace, llegue de manera distorsionada.

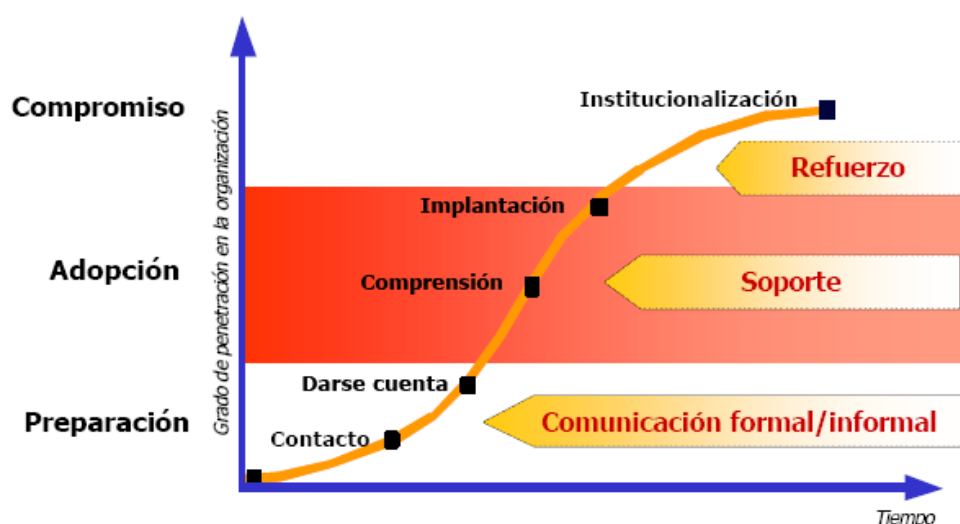


Figura 2.2.8.1. Comunicación y cambio [Ferrerías, 2001]

El Plan de Comunicación estará basado en la comprensión y comunicación de la lógica del cambio y el desarrollo de esa comunicación en función de las necesidades del negocio.

Estrategia de comunicación

El éxito de cualquier estrategia de comunicación depende de varios factores. A continuación se destacan los principales:

- Adecuada disponibilidad de los patrocinadores. Deben ser percibidos por toda la organización como transmisores de credibilidad. Esta afirmación implica una participación continua y dedicación específica de los mismos, que tendrán que unificar criterios, disipar dudas, reafirmar el compromiso de los empleados y guiarles durante todo el proceso del cambio.

- Alineamiento del compromiso de los mandos intermedios con las actividades del Plan de Comunicación. Es esencial la repetición por parte de todos los mandos intermedios de los mismos mensajes utilizando diferentes imágenes, palabras y lenguaje, adaptándolos a cada situación.
- Coherencia entre el contenido de los mensajes emitidos por los patrocinadores y líderes del cambio, y las acciones que éstos llevan a cabo. Mantener una actitud coherente refuerza la percepción de honestidad transmitida.
- Respeto a los plazos establecidos para comunicar los mensajes y utilización de los canales de comunicación disponibles más eficientes.
- Por último, la utilización de mecanismos de realimentación de información que ayudarán a valorar los procesos de cambio y adoptar acciones correctoras a lo largo de la implantación. Estos mecanismos permiten conocer si lo que se quiere transmitir es lo que se ha transmitido, el grado de comprensión y de aceptación, recoger sugerencias y dudas, así como detectar la necesidad de adoptar acciones para alcanzar los objetivos previamente establecidos.

Plan de Comunicación

Al ser la comunicación una herramienta de uso continuo, se refleja también en su planificación, que a excepción de algunas acciones puntuales, se extiende a lo largo de todo el proyecto desde el principio hasta el final.

El Plan de Comunicación se alimenta de todos los análisis realizados en todos los aspectos del proceso de cambio, tanto los socio-organizativos como los técnicooperativos, tal y como se refleja en la siguiente figura.

Las acciones que van definiéndose en cada una de las etapas para minimizar el impacto del cambio en la empresa tienen una repercusión en la comunicación.

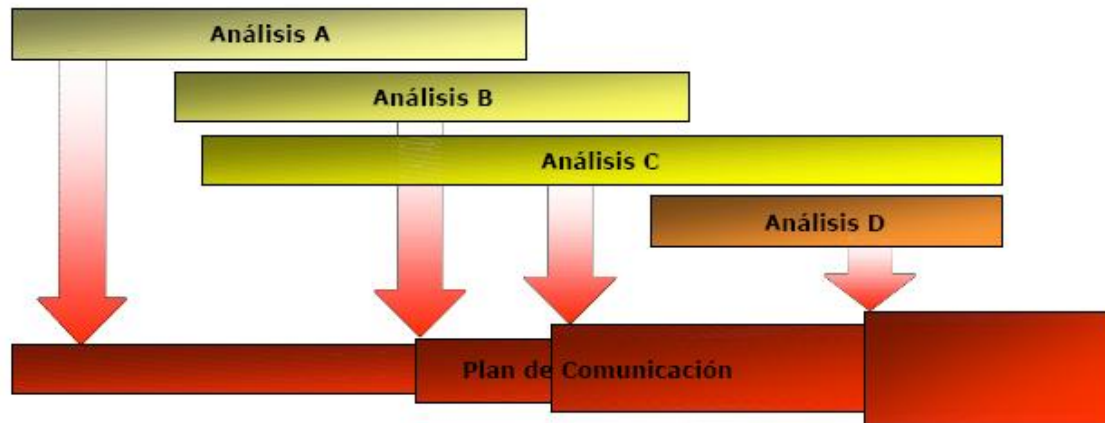


Figura 2.2.8.2. Alimentación del Plan de Comunicación [Ferrerías, 2001]

La implantación del Plan de Comunicación se realiza en tres etapas:

- Establecer el contexto de comunicación.
- Determinar la estrategia de comunicación.
- Definir el Plan de Comunicación.

- **Establecer el contexto de comunicación**

La primera etapa se destina a establecer el contexto de la comunicación. Proporciona una descripción de los canales y acciones de comunicación actuales preferidas y el estilo dominante utilizado en la organización para comunicar cambios o acontecimientos relevantes.

Objetivos:

- Describir la aproximación actual preferida para comunicar noticias de interés.
- Determinar el estilo de comunicación actual.
- Valorar la aproximación actual preferida para comunicar noticias de interés.

- **Determinar la estrategia de comunicación**

La segunda etapa consiste en determinar las audiencias objetivo, sus necesidades de información y la estrategia de comunicación. La estrategia de comunicación definida especificará las fases, directrices y propósitos de cada fase.

Los objetivos de esta etapa serían:

- Describir las audiencias objetivo.
- Determinar las directrices que determinarán la comunicación.
- Establecer los mensajes claves para el contenido de la comunicación.
- Determinar las fases de la estrategia de comunicación y el propósito de ésta en cada fase.
- Establecer el alcance de las comunicaciones para cada fase.
- Contribuir a la definición del Plan de Comunicación.

- **Definir el Plan de Comunicación**

La tercera etapa define el Plan de Comunicación requerido para ejecutar las acciones descritas en la estrategia de comunicación. El Plan de Comunicación establece el contenido de los mensajes, el medio utilizado, los comunicadores, los canales de comunicación y los mecanismos de realimentación requeridos para recibir información acerca de todo el proceso. También se establecen los responsables de realizar y supervisar cada tarea de comunicación y se determinan y planifican las actividades de comunicación.

Los objetivos de esta tercera etapa se pueden resumir en los que se enumeran a continuación:

- Establecer los mecanismos de realimentación necesarios para estar informados de la percepción de la plantilla de la marcha del proceso del cambio.
- Determinar los mensajes clave para cada fase y la audiencia objetivo.

- Elegir el medio ideal para cada mensaje y cada ocasión en la que se comunica dicho mensaje.
- Identificar a las personas que se encargarán de difundir los mensajes dentro de la organización.
- Determinar los mecanismos de control para evaluar el rendimiento del Plan de Comunicación.
- Planificar las actividades de comunicación.
- Contribuir a la supervisión del proceso del cambio.

Para la elección más acertada de los medios a utilizar, se adjunta la siguiente tabla en la que se reflejan unos posibles criterios de selección:

Métodos de comunicación	Criterios de selección
Reuniones individuales	Rapidez (Urgencia)
Reuniones informales (p.e.: desayunos)	Facilidad de utilización
Teléfono/Multiconferencia	Efecto deseado
Presentaciones a Dirección	Diversidad
Identificación de recursos para responder a preguntas	Importancia del mensaje
Video/Multimedia	Nivel de comprensión requerida
Teléfono de asistencia	Costes
Cartas personales	Facilidad para realimentar
Cartas en periódicos internos/externos	Número de personas a alcanzar
Correo electrónico/Tablón de anuncios electrónico	Reutilizabilidad del mensaje
Sesiones de trabajo	Cultura de la audiencia
Demostraciones	Implicaciones legales
Seminarios	
Internet	

Figura 2.2.8.3. Criterios de selección para los métodos de comunicación [Ferrerías, 2001]

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Los objetivos generales que se contemplan con la ejecución de la gestión del traslado a la Nueva Sede corporativa, acompañada ésta de una gestión del cambio que asegure el éxito del proyecto, son los siguientes:

- Alinear las expectativas de todos los empleados con los objetivos del cambio.
- Mitigar los riesgos inherentes al cambio.
- Generar una comunicación fluida de todo el personal involucrado dentro de la iniciativa, informando acerca de los objetivos, alcances, plan de trabajo, beneficios y cambios que traerá consigo el traslado a la Nueva Sede.
- Conseguir el soporte y compromiso de todas las partes involucradas, mediante el acercamiento del proyecto y de las actividades realizadas a cada una de las áreas afectadas.
- Evaluar y gestionar las habilidades y capacidades de la personas para llevar a cabo los cambios requeridos de manera efectiva.
- Asegurar el máximo aprovechamiento de la Nueva Sede en la práctica habitual de trabajo de los empleados.
- Potenciar un cambio cultural, un cambio en la forma de trabajar, intentando fomentar el teletrabajo para mejorar la conciliación entre vida profesional y personal.

Estos objetivos generales se concretarán en otros más específicos, detallados en la fase de Análisis del presente proyecto.

4. ALCANCE

El proyecto de traslado a la Nueva Sede corporativa de everis Madrid, se compone de dos líneas de actuación:

- Gestión del Traslado.
- Gestión del Cambio:
 - Plan de Comunicación.
 - Oficina de proyecto.

A lo largo de todo el proyecto se producirán continuas sinergias e interacciones entre la gestión del cambio y la gestión del traslado, de forma que cualquier información recogida, análisis realizado o resultado obtenido en una de las líneas de acción servirá de input para la otra.



Figura 4.1. Alcance del proyecto [Elaboración propia, 2008]

- **Gestión del Traslado**

El traslado es el eje principal de este proyecto, el mismo debe ir acompañado por una buena planificación y gestión que facilite y permita ejecutar la mudanza de la mejor forma posible, de forma eficiente y con el menor número de incidencias e imprevistos. Con este objetivo, a lo largo de todo el proceso que dura el traslado (análisis, desplazamientos y ajuste) se realizan diferentes actividades, unas de ellas focalizadas en los espacios (análisis de oficinas, distribución de espacios, etc.) y otras muchas centradas en las propias personas de la compañía (planificación de los traslados de personas, etc.). Todas estas tareas, se ven acompañadas por un Plan de Comunicación y una Oficina de Proyecto que sirven de apoyo a las mismas.

- **Plan de Comunicación**

El cambio de sede de everis Madrid, conlleva novedades para todos sus empleados. Para lograr el éxito del cambio y evitar el riesgo de la resistencia de las personas afectadas, es necesario comunicar convenientemente a los interesados los cambios que el traslado supone. Con este fin, debe ser definido y puesto en marcha un Plan de Comunicación.

La comunicación ha de ser una labor continuada durante todo el proceso de traslado. Por ello, el Plan de Comunicación no se definirá de forma estática en un momento del tiempo, sino que se irá reajustando a lo largo de toda la duración del proyecto de acuerdo a la marcha del mismo y al resultado de los diferentes análisis de impacto que se realicen.

- **Oficina de Proyecto**

En un proyecto de tal envergadura, es imposible conseguir los objetivos sin contar con una buena coordinación. Son muchas las áreas y personas involucradas en este proyecto, muchas de las actividades a llevar a cabo requieren de la colaboración de diferentes departamentos y es imprescindible una oficina capaz de planificar, coordinar y ayudar a la consecución de los diferentes hitos a cumplir.

5. GESTIÓN DEL TRASLADO DE LA SEDE CORPORATIVA DE EVERIS MADRID

5.1. MOTIVACIÓN POR EL CAMBIO: PRIMERAS CONSIDERACIONES

Todo proceso de cambio está ocasionado por un motivo, que puede tener origen propio cuando se desea ese cambio o, venir dado por el entorno, de forma externa e impuesto. Este motivo se convierte en la causa que hace reflexionar sobre la necesidad de cambiar. Esta reflexión es la primera fase del proceso de transformación, y en el caso del traslado de sedes corporativas de grandes empresas, esta primera reflexión suele darse con varios años de antelación a la ejecución del mismo.

Cada cierto tiempo, las empresas realizan cambios en sus sedes corporativas. La oficina de everis Madrid estaba dividida en 2 sedes, Cuzco (Paseo Castellana) y La Finca (Pozuelo). El espacio disponible en ambas sedes estaba ya saturado (13.000 m² aprox.)

El crecimiento de la compañía obligaba a buscar más m² de oficina a corto y medio plazo. Tanto en Cuzco como en La Finca no había posibilidad de alquilar más espacio.

La idea de buscar otra oficina para la compañía se veía reforzada por:

- Finalización de contratos de arrendamiento.
- Deficientes/Obsoletas instalaciones de Cuzco (falta de espacio, mobiliario anticuado y poco funcional, etc.).
- Posibilidad de optimizar costes de ocupación.
- Posibilidad de aumentar eficiencia y ahorrar costes como consecuencia de estar todos juntos en una única sede.



Figura 5.1.1. Diferentes motivos por los que las empresas trasladan sus sedes [O&P everis, 2008]

La idea del traslado ya está presente, seguramente se le ocurrió a algún socio, consejero o incluso al propio presidente. En este momento se organiza una reunión de socios corporativos y altos cargos de la compañía donde se reflexiona sobre los puntos mencionados anteriormente. Se llega a la conclusión de que este traslado es bueno para la empresa y que es un cambio que se debe acometer.

Antes de formalizar este cambio y crear un proyecto que lo gestione, se nombra un comité de socios responsables que serán los encargados de buscar un lugar donde instalar la Nueva Sede corporativa de la compañía. Tras diversos contactos y negociaciones, se encuentra un proyecto en el norte de la capital, en la Avenida de Manoteras, a muy pocos kilómetros de Plaza de Castilla. Se trata de un edificio aún por construir, lo que permite ajustarlo a la medida de la empresa. Consta de 7 plantas y 3 sótanos, número idóneo para las necesidades que se tenían.

Tras decidir la localización de la Nueva Sede, un grupo de la propia compañía realiza una oferta para gestionar el traslado y acompañarlo con una gestión del cambio, convirtiéndose en el adjudicatario del mismo y dando lugar al proyecto Benarés.

5.2. ENFOQUE DE LA GESTIÓN DEL TRASLADO

Se define una metodología a utilizar durante todo el proceso. A lo largo de las fases que conlleva la mudanza, se realizan diferentes tareas, unas focalizadas en las personas y otras de ellas en los espacios. Además, se realiza un gran esfuerzo en comunicación y coordinación de las diferentes áreas y personas involucradas y afectadas por el traslado.

A continuación, se muestra de forma gráfica la metodología a utilizar durante la gestión del traslado:

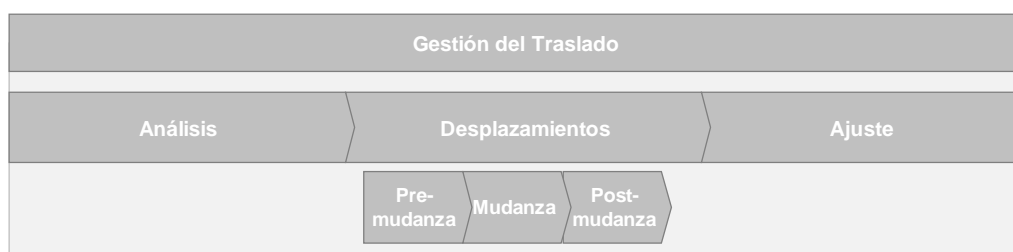


Figura 5.2.1. Enfoque del traslado de la sede corporativa de everis Madrid [Elaboración propia, 2008]

En la siguiente tabla se muestran a modo de resumen, las tareas desarrolladas en cada una de las diferentes fases:

Fase	Tarea	Relación
Análisis	Definición de objetivos y profundidad del cambio	personas
	Sesiones de trabajo	
	Valoración de impacto: estudio de impacto geográfico	
	Análisis de sede acorde a objetivos	espacios
	Distribución de espacios	
Desplazamientos	Análisis de necesidades: recursos físicos y tecnológicos	personas
	Pre-mudanza: Plan de traslado	
	Mudanza: Gestión de incidencias	
	Post-mudanza: Oleadas virtuales	espacios
	Pre-mudanza: Reubicación en nuevo edificio	
Ajuste	Post-mudanza: Revisión de reubicaciones	personas
	Evaluación de la satisfacción de los empleados	
	Estudio de niveles de ocupación en comedor	
	Análisis de ahorro de costes	
	Consolidación de reubicaciones y políticas de explotación de espacios	espacios

Tabla 5.2.1. Tareas por fase durante la gestión del traslado [Elaboración propia, 2008]

5.3. FASE 1: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TRASLADO

A continuación, se muestran las líneas de actuación (personas y espacios) y tareas realizadas durante la fase de análisis de la gestión del traslado:



Figura 5.3.1. Tareas desarrolladas durante la fase de análisis [Elaboración propia, 2008]

5.3.1. Personas: Definición de objetivos y profundidad del cambio

El traslado de sede de una empresa requiere desarrollar un proyecto que contemple como mínimo:

- La ejecución de obras de adecuación de la futura sede.
- La elaboración de un Plan de Comunicación.
- La creación de una oficina de proyecto que asegure la coordinación de todas las áreas.
- La planificación del proceso de reubicación y mudanza.

Si además de esto, se quiere aprovechar el cambio para fomentar la cultura empresarial y potenciar los valores de la organización, es necesario hacer un rediseño de sede que incorpore estos conceptos al diseño de los espacios y al modo de trabajo de las personas.

Realizar un cambio de sede no es sólo un cambio táctico por el traslado físico sino que también puede implicar cambios estratégicos. Mediante una coordinación adecuada de todas las áreas y empresas que intervienen en el proceso, se puede aprovechar el cambio para potenciar los objetivos estratégicos de la compañía.



Figura 5.3.1.1. Alcance del proyecto [Elaboración propia, 2008]

En el caso del presente proyecto, se ha decidido abordar un cambio profundo en el que se pretende aprovechar el traslado para:

- **Objetivo 1:** Trasladar 2.000 personas de forma ordenada y asegurando en todo momento la disponibilidad de las herramientas necesarias para el desempeño profesional.
- **Objetivo 2:** Impulsar la cultura y los valores corporativos en las personas.

- **Objetivo 3:** Favorecer ciertos modos de trabajo, fomentando el teletrabajo, la flexibilidad horaria, la gestión por objetivos y la oficina sin papeles.
- **Objetivo 4:** Aprovechar el hecho de estar todos juntos en una única sede para potenciar el intercambio de conocimientos entre áreas, definiendo una distribución lógica del espacio.
- **Objetivo 5:** Optimizar costes de ocupación acorde a la marcada orientación al cliente que tiene la compañía.
- **Objetivo 6:** Obtener una metodología de gestión de traslados de sedes corporativas.

Es muy difícil modificar los modos de trabajo o la cultura de la empresa de un día para otro. Es algo que lleva tiempo, es necesario que las personas estén dispuestas, motivadas y en muchos casos es necesario formación.

El traslado de sede es un momento perfecto para potenciar algunos cambios en las formas de trabajar o incluso para fortalecer los ya existentes.

5.3.2. Personas: Sesiones de trabajo

La primera herramienta de comunicación a emplear consiste en los sondeos o sesiones de trabajo. Se realiza una primera consulta a grupos reducidos de la compañía de forma que permita tener información fiable sobre la actitud de las personas ante el cambio de sede. Para ello, se realiza el sondeo con profesionales de diferente escalafón jerárquico (gerentes y consultores) y así se consiguen datos de personas con diferentes criterios.

Antes de las sesiones, se definen 6 tipos distintos de actitud ante el cambio en las que se verán englobados todos los participantes.

- **Actitud positiva:** Entiendo y vivo el traslado como un paso hacia nuevas oportunidades y transmito este positivismo al resto de personas.
- **Actitud expectante:** No participo del traslado ni tomo una actitud muy definida pero.... En cuanto veo defectos, los comunico y hago públicos...

Para otras cosas no, pero para detectar y hacer ver desviaciones.... Siempre estoy.

- **Actitud negativa:** Me tomo el traslado como algo negativo e innecesario, y además, es algo que transmito a los que me rodean: el traslado “cambiará” algo que hoy funciona bien.
- **Actitud tremendista:** Mi actitud, incluso antes de valorar o vivir, es algo exagerada: ¿Cambiar?, ¿Qué va a ser de nosotros en la Nueva Sede?, ¿Podremos?
- **Actitud de apoyo:** Mi actitud, al margen de lo que me supone el traslado, es de apoyo a otras personas o equipos para facilitarles las cosas.
- **Actitud pasiva:** Soy uno más de la fila y el traslado me es indiferente, cuando llegue el día, me trasladaré y veré... Ya habrá alguien preocupado por hacerlo bien y transmitírselo a mi equipo.

Durante el tiempo invertido en las sesiones grupales, se realizan encuestas y conversaciones informales a cerca de aquellas cuestiones que suponen mayor interés y preocupación.

Finalizadas las sesiones, se observa que generalmente la actitud de los gerentes es de apoyo y en muchos casos positiva, mientras que la actitud de sus equipos es mayoritariamente pasiva.

A continuación, se muestra una tabla resumen en la que se puede ver cómo consideran los participantes su propia actitud ante el traslado de las oficinas:

	GERENTES	EQUIPOS
POSITIVA	37,5%	1,0%
EXPECTANTE	8,3%	18,0%
NEGATIVA	8,3%	19,0%
TREMENDISTA	0,0%	8,0%
APOYO	45,8%	1,0%
PASIVA	0,0%	53,0%

Tabla 5.3.2.1. Actitud ante el cambio de sede de las personas entrevistadas [Elaboración propia, 2008]

De estas sesiones se obtiene también mucha información acerca de aquellas cosas que más preocupan y que pueden dar lugar a una actitud reticente a este cambio. Los participantes hacen las siguientes valoraciones, tanto negativas como positivas.

Principales puntos negativos o de mayor preocupación ante el traslado a la Nueva Sede:

- Accesos en transporte público.
- Conectividad de la zona.
- Aparcamiento en vía pública.
- Plazas de parking.
- Sitios para comer.
- Acceso a diferentes servicios.

Principales puntos positivos de la Nueva Sede:

- Estar todos integrados en una única sede.
- Oficina a medida.
- Mejores y modernas instalaciones.
- Tomas de red para todos.
- Servicios a empleados (comedor, guardería, gimnasio,...).
- Impulso del teletrabajo.

Una vez realizada esta consulta se obtiene una buena impresión que ayuda a llevar a la práctica este proyecto.

Con motivo de toda la información obtenida y principalmente ante la preocupación de los entrevistados por el transporte, accesos y conectividad de la zona en la que se localiza la Nueva Sede, en el punto siguiente se desarrolla un estudio de la ubicación de los empleados dentro de la Comunidad de Madrid

que permite conocer el grado exacto de importancia que tendrá la variable “transporte” en la actitud de los empleados.

5.3.3. Personas: Valoración de impacto: estudio de impacto geográfico

Para obtener una información aún más fiable del impacto real que supone el traslado a una única sede, ubicada en la zona norte de la capital, en este punto se estudia la ubicación de los más de 2.000 empleados que tiene la compañía en Madrid.

El objetivo de este estudio es presentar información acerca del lugar en el que residen las personas de la compañía (en base a sus códigos postales) y analizar dicha información con la finalidad de acotar el impacto que producirá la ubicación de la Nueva Sede en el desplazamiento de las personas.

En primer lugar se divide la Comunidad de Madrid en **7 zonas (Centro, Norte, Oeste, Sudoeste, Sur, Sudeste y Este)**. La zona centro, que es la más poblada y que abarca la totalidad de Madrid capital, se divide en 21 distritos.

1. **Centro:** Palacio, Embajadores, Cortes, Justicia, Universidad, Sol.
2. **Arganzuela:** Imperial, Acacias, Chopera, Legazpi, Delicias, Moguer, Atocha.
3. **Retiro:** Pacífico, Adelfas, La Estrella, Ibiza, Los Jerónimos, Niño Jesús.
4. **Salamanca:** Recoletos, Goya, Fuente del Berro, Guindalera, Lista, Castellana.
5. **Chamartín:** El Viso, Prosperidad, Ciudad Jardín, Hispanoamérica, Nueva España, Castilla.
6. **Tetuán:** Bellas Vistas, Cuatro Caminos, Castillejos, Almenara, Valdeacederas, Berruguete.
7. **Chamberí:** Gaztambide, Arapiles, Trafalgar, Almagro, Vallehermoso, Ríos Rosas.
8. **Fuencarral:** El Pardo, Fuente Larreina, Peñagrande, Del Pilar, La Paz, Valverde, Mirasierra, El Goloso.

9. **Moncloa:** Casa de Campo, Argüelles, Ciudad Universitaria, Valdezarza, Valdemarín, El Plantío, Aravaca.
10. **Latina:** Los Cármenes, Puerta del Ángel, Lucero, Aluche, Aguilas, Campamento, Cuatro Vientos.
11. **Carabanchel:** Comillas, Opañel, San Isidro, Vista Alegre, Puerta Bonita, Buenavista, Abrantes.
12. **Usera:** Orcasitas, Orcasur, San Fermín, Almendrales, Moscardó, Zofio, Pradolongo.
13. **Puente de Vallecas:** Entrevías, San Diego, Palomeras Bajas, Palomeras Sureste, Portazgo, Numancia.
14. **Moratalaz:** Pavones, Horcajo, Marroquina, Media Legua, Fontarrón, Vinateros.
15. **Ciudad Lineal:** Ventas, Pueblo Nuevo, Quintana, La Concepción, San Pascual, San Juan Bautista, Colina, Atalaya, Costillares.
16. **Hotaleza:** Palomas, Valdefuentes, Canillas, Pinar del Rey, Apostol Santiago, Pivera.
17. **Villaverde:** San Andrés, San Cristóbal, Butarque, Los Rosales, Los Ángeles.
18. **Villa de Vallecas:** Casco Histórico de Vallecas, Santa Eugenia.
19. **Vicálvaro:** Casco Histórico de Vicálvaro, Ambroz.
20. **San Blas:** Simancas, Hellín, Amposta, Arcos, Rosas, Rejas, Canillejas, Salvador.
21. **Barajas:** Alameda de Osuna, Aeropuerto, Casco Histórico de Barajas, Timón, Corralejos.

A continuación, se muestra un plano de Madrid capital dividido según sus 21 distritos y se señala la ubicación de la Nueva Sede:

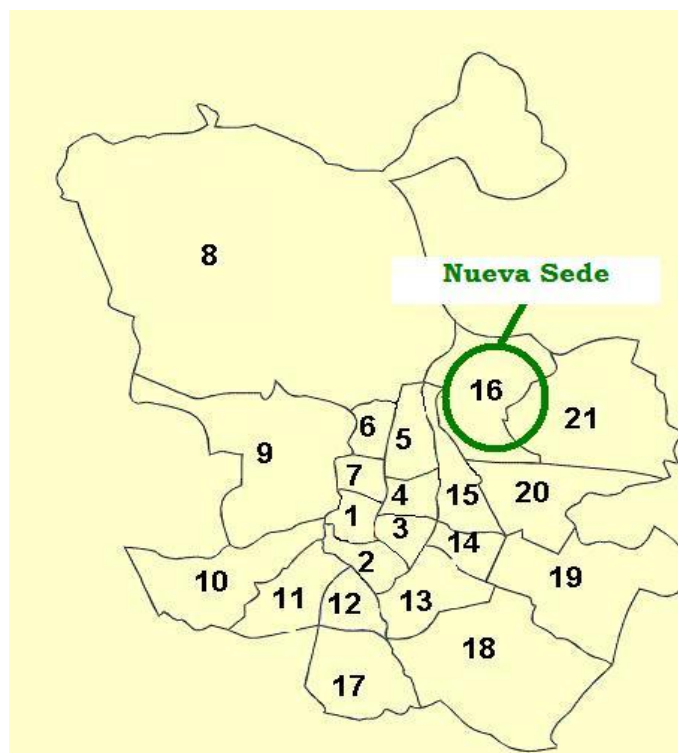


Figura 5.3.3.1. Distritos de Madrid Centro [Elaboración propia, 2008]

Del **Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid** se obtienen los códigos postales de cada uno de los distritos anteriores y de las diferentes zonas en las que se ha dividido la Comunidad.

Una vez conocidos los códigos postales, ya se puede encontrar y ubicar a todos los empleados de la compañía que trabajan en la oficina de Madrid. Se procede a ubicar a los empleados en las diferentes zonas según sus códigos postales. Los datos que se necesitan se obtienen tras pedir una descarga de los mismos al departamento de Sistemas.

En dicha descarga se obtiene el nombre, apellido, número de empleado, categoría, área de la empresa y código postal de cada uno de ellos. El trabajo consiste ahora en ubicar a cada persona en la zona correspondiente en función de su código postal.

A continuación se muestra en una tabla la ubicación de 40 personas para que sirva de ejemplo de cómo se ha realizado la ubicación de los más de 2.000 empleados objeto de estudio:

Nº Empleado	Código Postal	UN	Categoría	Situación	Zona
610	28049	Solutions	Gerente	zona centro	8
615	28049	Solutions	Gerente	zona centro	8
669	28049	Business	Gerente	zona centro	8
872	28049	Solutions	Gerente	zona centro	8
3500	28049	Solutions	Senior	zona centro	8
32053	28049	Solutions	Staff	zona centro	8
2920	28049	Business	Staff	zona centro	8
3793	28971	Solutions	Staff	Sur	D
3888	28942	Solutions	Staff	Sur	D
3902	28982	Solutions	Staff	Sur	D
7124	28760	Solutions	Staff	Norte	A
7213	28923	Solutions	Senior	Sur	D
7340	28911	Solutions	Staff	Sur	D
7409	28903	Solutions	Experts	Sur	D
7440	28981	Solutions	Staff	Sur	D
7484	28942	Solutions	Staff	Sur	D
7568	28903	Solutions	Staff	Sur	D
7780	28240	Solutions	Staff	Norte	A
346	28860	Solutions	Gerente	Norte	A
2997	28410	Solutions	Staff	Norte	A
3000	28922	Solutions	Gerente	Sur	D
3062	28914	Solutions	Staff	Sur	D
3313	28922	Estructura	Soporte	Sur	D
3784	28982	Solutions	Staff	Sur	D
3801	28944	Solutions	Staff	Sur	D
3839	28937	Solutions	Staff	Sur	D
32048	28934	Solutions	Staff	Sur	D
32050	28049	Solutions	Staff	zona centro	8
32055	28049	Solutions	Staff	zona centro	8
32321	28912	Solutions	Staff	Sur	D
71236	28982	Centros	Staff	Sur	D
80432	28942	Oversis	Oversis	Sur	D
90	28109	Solutions	Socio	norte	A
477	28760	Estructura	Soporte	norte	A
617	28492	Solutions	Gerente	norte	A
700	28760	Solutions	Gerente	norte	A
788	28109	Solutions	Socio	norte	A
1113	28100	Solutions	Gerente	norte	A
1268	28100	Estructura	Soporte	norte	A
1313	28100	Solutions	Senior	norte	A

Tabla 5.3.3.1. Ubicación de los empleados de las oficinas de Madrid [Elaboración propia, 2008]

Una vez ubicadas la mayor parte de las personas de la empresa, se presenta dicha información de forma esquemática para así facilitar un posterior análisis.

En la siguiente figura se muestra información agregada sobre la ubicación de las personas en las 7 áreas en las que se ha dividido la comunidad autónoma. Se puede ver el porcentaje de personas que residen en cada una de las zonas.

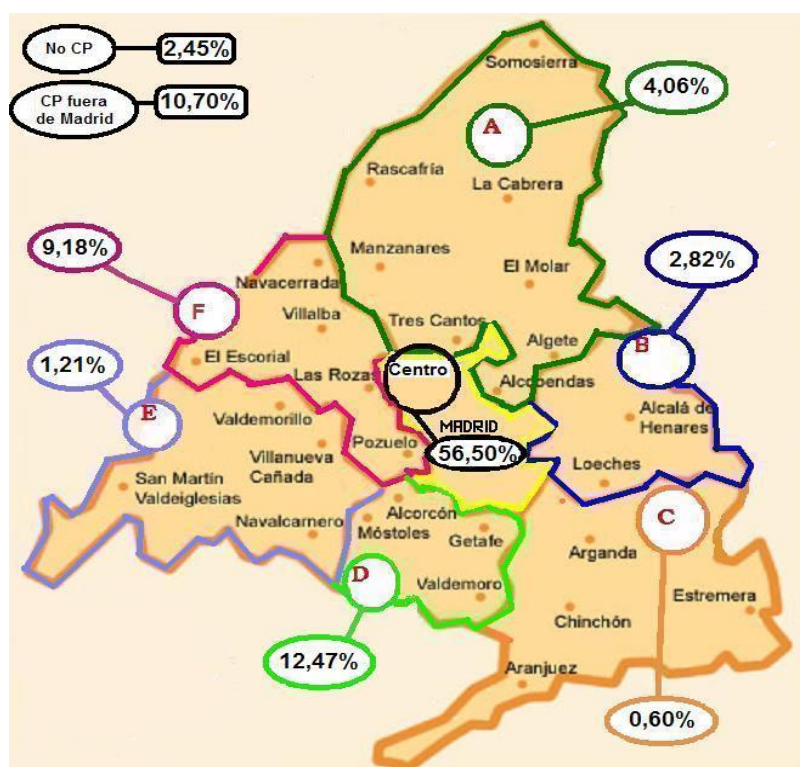


Figura 5.3.3.2. Ubicación de los empleados de la compañía en la Comunidad de Madrid [Elaboración propia, 2008]

Al observar la figura anterior, se ve que más de la mitad de la compañía vive en la ciudad de Madrid y que el segundo núcleo más poblado es la zona sur con un 12,47%.

No se dispone del CP del 13,15% de las personas, bien porque no se tiene el dato de su código (2,45%) o bien porque el dato hace referencia a poblaciones que se encuentran fuera de la Comunidad de Madrid (10,70%).

Al ser la zona centro la más poblada, se ha realizado un estudio más profundo en dicha zona en la que se pretende conocer también la ubicación de estas personas en los 21 distritos de la capital.

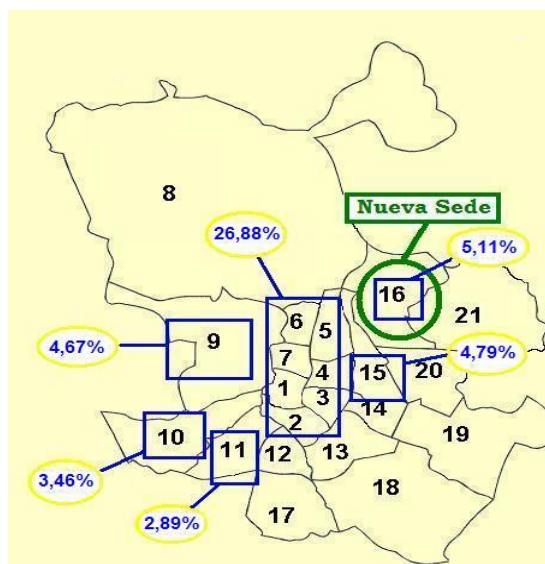


Figura 5.3.3.3. Ubicación de los empleados residentes en el centro de Madrid [Elaboración propia, 2008]

Se observa que una cuarta parte de la compañía vive en el centro de la ciudad (distritos del 1 al 7). El 5,11% de las personas viven realmente cerca de la Nueva Sede.

Además, con estos datos ya se puede estimar que algo más del 10% de las personas, a pesar de vivir en Madrid ciudad, emplearán más de una hora en llegar a la Nueva Sede.

Para transformar estos datos en información valiosa a la hora de definir qué porcentaje de la compañía se puede ver afectada por el traslado, se emplean los siguientes supuestos:

1. Aquellas personas que emplean más de 1h30m para llegar a la oficina son susceptibles de rotación.
2. Para el cálculo de los tiempos de traslado se emplean datos del funcionamiento actual del transporte público.
3. Se supone la Nueva Sede como lugar de trabajo habitual para todas las personas (no se contempla la asistencia a oficinas de cliente).

De esta forma se crean un escenario negativo, de manera que los riesgos estén más controlados.

En la tabla que se muestra a continuación se pueden ver los tiempos de llegada a la Nueva Sede desde diferentes municipios de la Comunidad de Madrid. Estos tiempos se han obtenido al preguntar a personas de la compañía que están trabajando en cliente, en oficinas situadas en la misma avenida que la Nueva Sede.

Origen	Tiempo estimado de llegada
Aluche	1h 20m
Alcorcón	1h 20m
Móstoles	1h 30m
Parla	1h 30m
Torrelozones	1h40m
Leganés	1h 40m
Fuenlabrada	1h 50m
Pinto	1h 50m

Tabla 5.3.3.2. Tiempos de llegada en transporte público a la Nueva Sede [Elaboración propia, 2008]

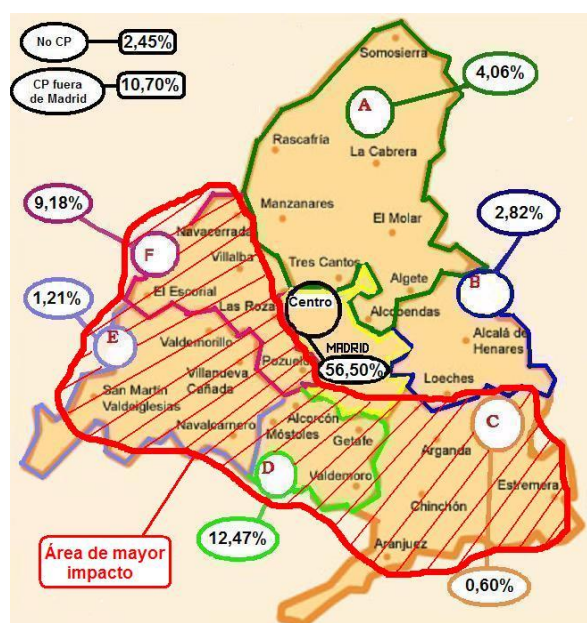


Figura 5.3.3.4. Área de mayor impacto por tiempo en transporte público a la Nueva Sede [Elaboración propia, 2008]

Se puede ver que un 30% de las personas se encuentran en el área de mayor impacto. De este 30%, los colectivos más afectados son:

- 340 personas de staff.
- 189 seniors.
- 85 personas de Estructura.
- 64 personas de Oversis.

También existen 87 gerentes y 17 socios afectados, aunque se entiende que estos colectivos son menos sensibles a la ubicación de la Nueva Sede ya que son personas con plaza gratuita de parking que suelen hacer uso del vehículo privado, además de ser personas mucho más corporativas e involucradas con la compañía.

En el Anexo 1, se muestran los resultados obtenidos para todos los empleados en función de la categoría y la zona de residencia.

5.3.4. Espacios: Análisis de sede acorde a objetivos

Una vez definidos y validados los objetivos estratégicos que se persiguen con el traslado de sede, es necesario diseñar los espacios acorde a dichos objetivos.

Para ello, se estudian las necesidades de espacio según colectivos. Es muy importante analizar las diferentes tareas realizadas en la empresa y clasificar los trabajos en diferentes categorías.

El análisis de las distintas tareas realizadas en el entorno de la sede y la clasificación de los trabajos en distintas categorías, permite posicionar cada una de las unidades y colectivos de la organización dentro del concepto de espacio y conocer las necesidades de relación y ubicación de cada elemento. Así se podrá calcular con mayor precisión la dotación de espacio y las normas de asignación.

En el caso del presente proyecto, se decide hacer la siguiente segmentación:

Segmentación de Colectivos	
Carrera + Centros + Estructura	Socio
Estructura	Responsables
	Soporte
Carrera	Gerente
	Staff
Centros	Gerente
	Responsables
	Staff
Colectivo	Categoría

Figura 5.3.4.1. Segmentación de colectivos [Elaboración propia, 2008]

En función de las necesidades de cada uno de los colectivos definidos anteriormente, se presentan diferentes **concepciones de espacios** y posteriormente se realiza un **pre-diseño de puestos** con algo más de énfasis en el inventario que necesitan.

Conocidas las necesidades diarias de los colectivos y categorías y siguiendo con los objetivos establecidos, se definen algunos aspectos que se quieren potenciar:

- Trabajo en equipo.
- Cercanía de la dirección.
- Importancia de las personas.
- Orientación a la calidad, eficiencia y valor añadido.
- Innovación.

- Interacción entre categorías y Unidades de Negocio.
- Orientación comercial.
- Imagen de los empleados.
- Orgullo de pertenencia.
- Asignación de salas.
- Agilizar acceso (disponibilidad de tarjetas, tornos ...).
- Seguridad en los edificios.
- Fluidez en la comunicación con las secretarías.
- Instalaciones para comer en las oficinas.
- Agilidad en la asignación de tomas de red.

5.3.5. Espacios: Distribución de espacios

Finalmente, y para cumplir con los objetivos y aspectos a potenciar, el comité del traslado decide establecer las siguientes premisas, que deben respetarse a la hora de diseñar y asignar espacios:

- Socios en zonas abiertas y cercanas al staff (en zonas centrales de cada planta).
- Gerentes en puestos no asignados.
- Staff en puestos no asignados, junto a gerentes.
- Plazas de parking no asignadas.
- Se mezclan Unidades de Servicio, Unidades de Negocio y perfiles.
- Redes de Colaboración.
- Personal de Estructura con puestos asignados.

Todo el personal de Estructura debe tener puestos asignados ya que, al contrario que los consultores, la mayoría de ellos trabajan con ordenadores de

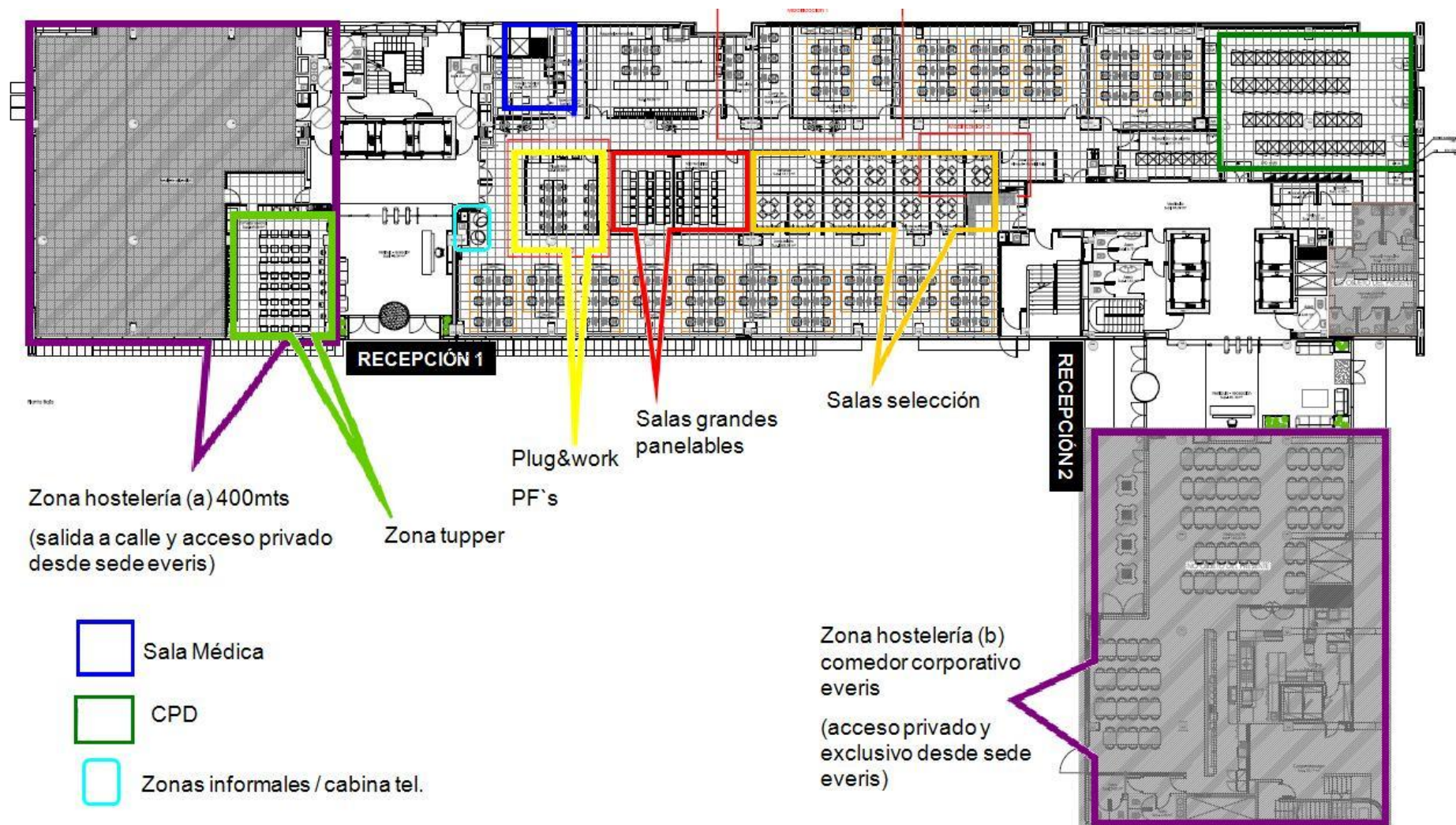
sobremesa en lugar de portátil. Todo el personal de Estructura se distribuye en la planta 0 y 1, los departamentos que trabajan con material confidencial disponen de zonas cerradas y delimitadas con mamparas y puertas de cristal.

Se distribuyen las áreas de descanso, office, salas, etc. de forma uniforme en las diferentes plantas, siempre en la medida en que la disponibilidad del espacio lo permite. Se realiza una concepción de espacios y finalmente se diseña detalladamente cada una de las plantas.

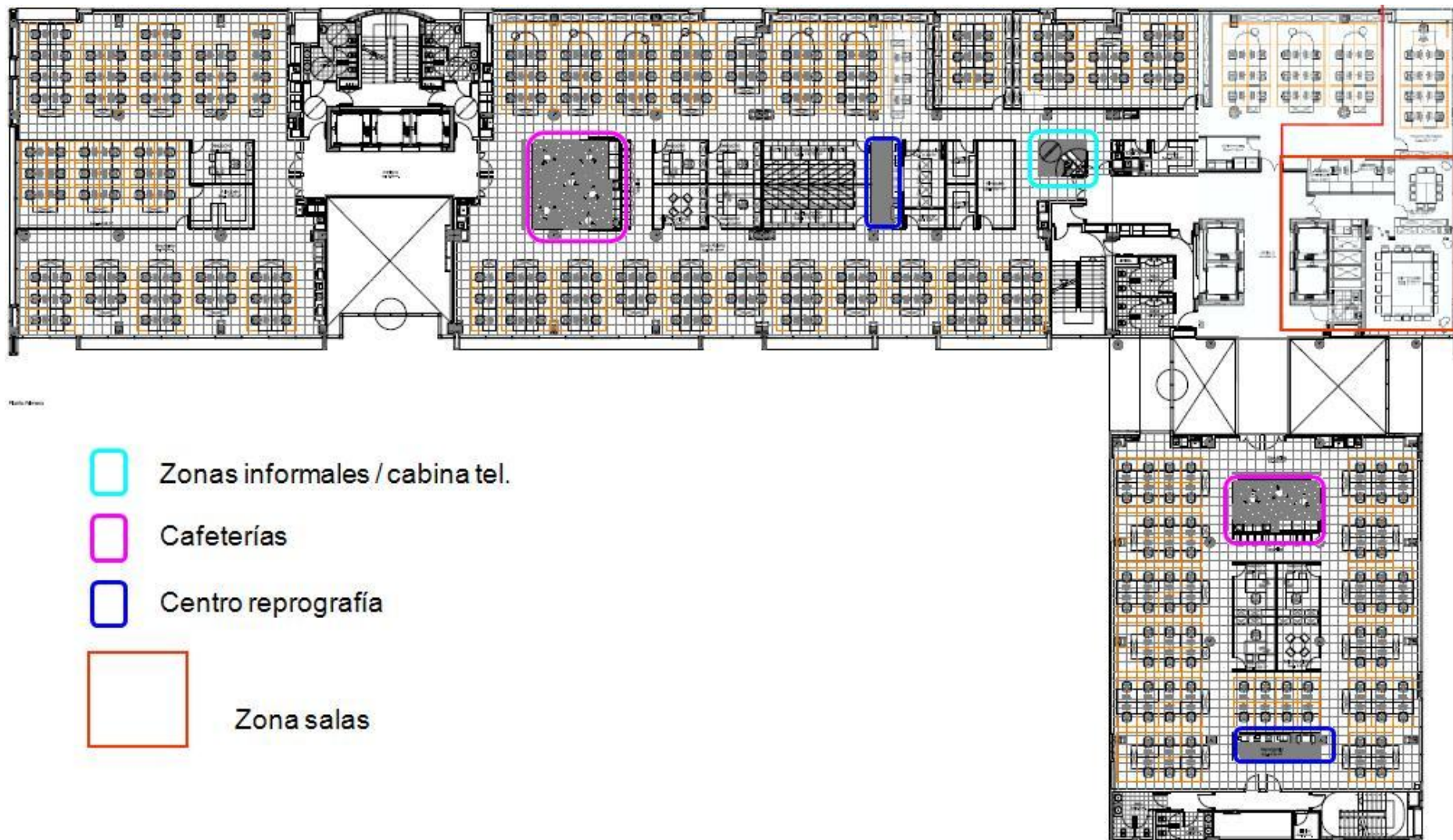
En este punto, se lanzan las acciones necesarias para comenzar la ejecución de la obra:

- Estudio de viabilidad.
- Gestión de licencias y contratos.
- Negociación y aprobación de obra.
- Peticiones de ofertas de mobiliario.

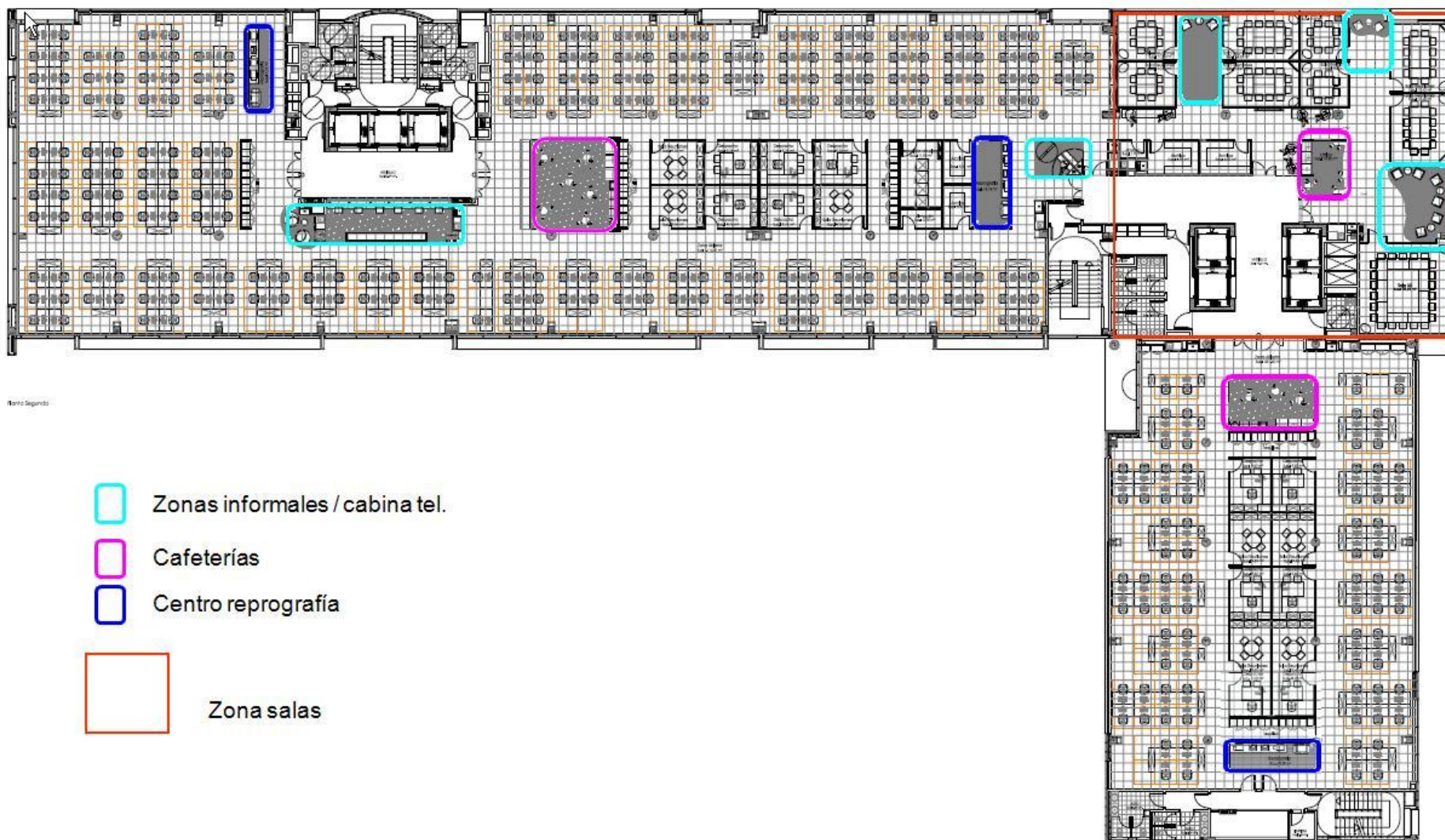
A continuación pueden observarse los planos. Se señalan aquellas zonas comunes, salas, despachos de socios, zonas abiertas, etc. Y se puede observar cómo la distribución realizada es consecuente con los objetivos y premisas establecidas al principio del proyecto.



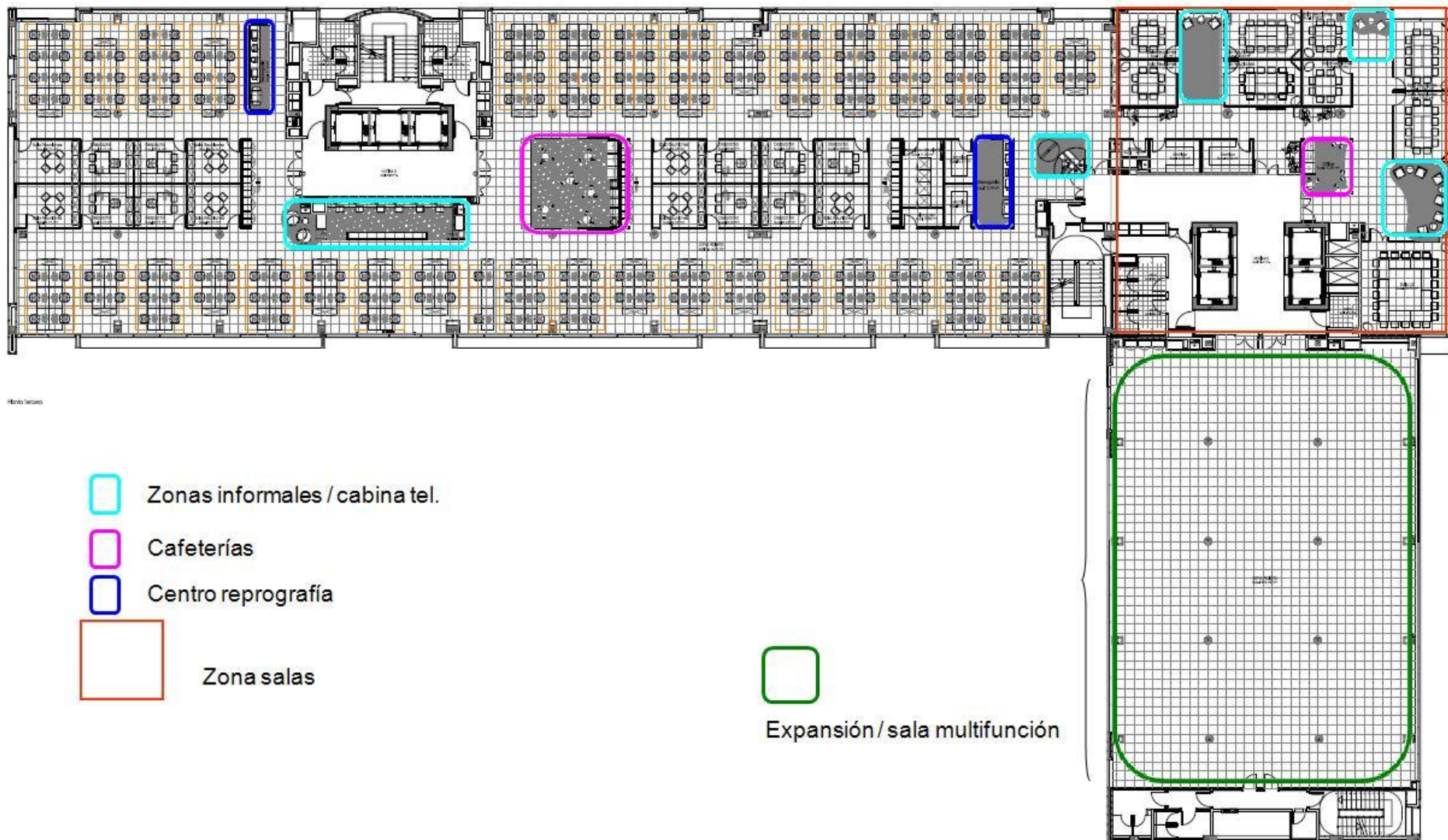
Plano 5.3.5.1. Planta 0 [Elaboración propia, 2008]



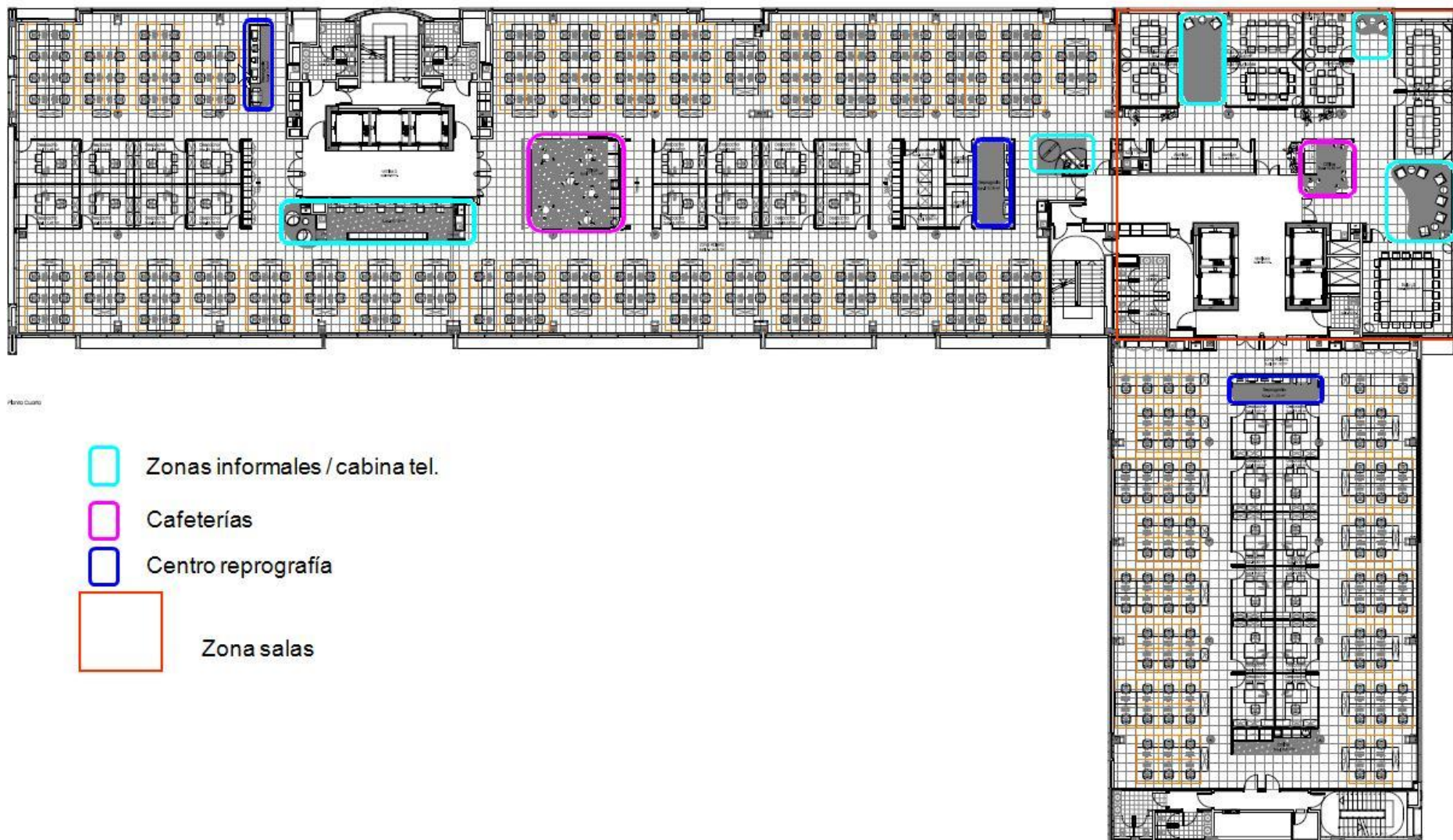
Plano 5.3.5.2. Planta 1 [Elaboración propia, 2008]



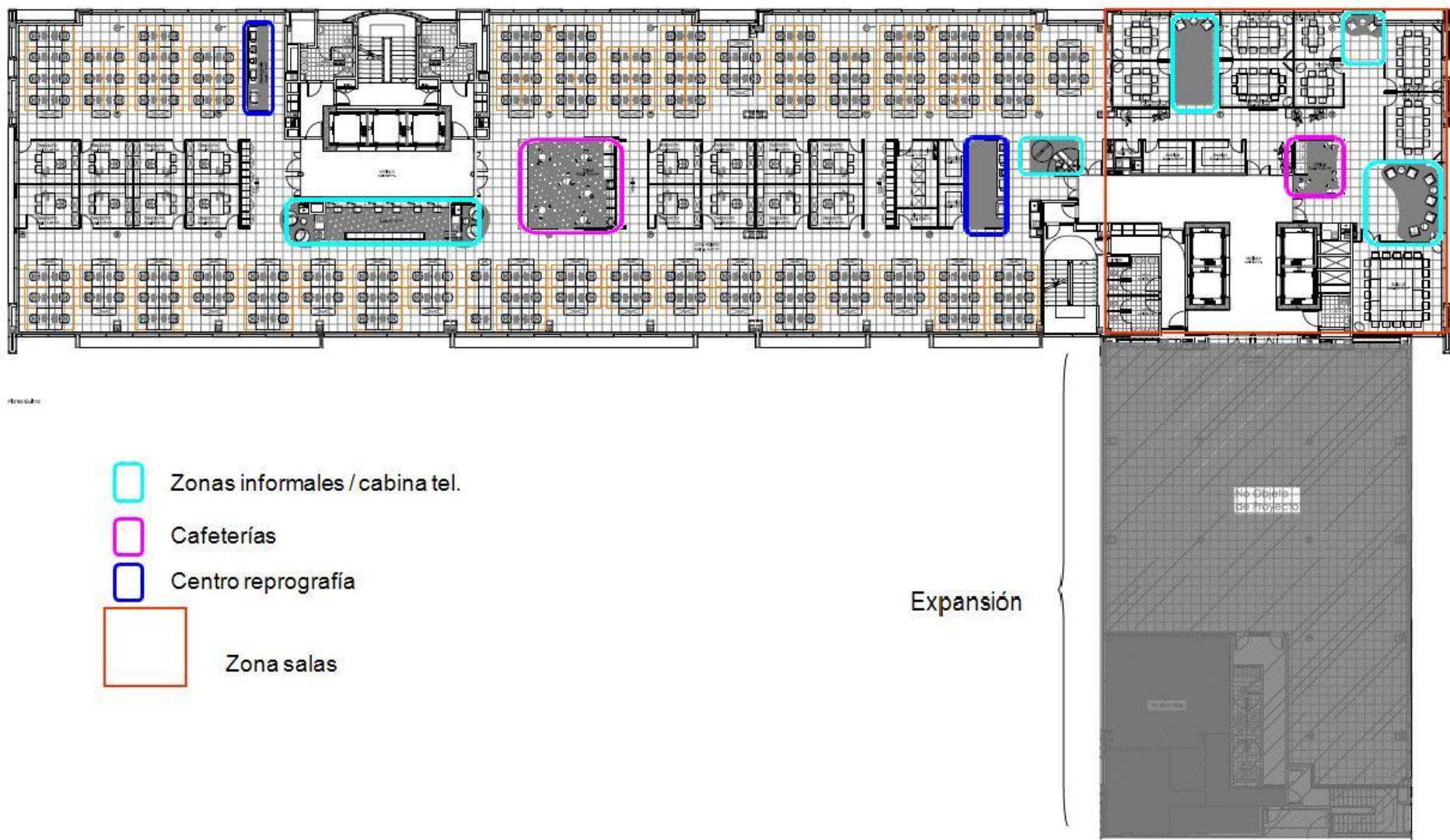
Plano 5.3.5.3. Planta 2 [Elaboración propia, 2008]



Plano 5.3.5.4. Planta 3 [Elaboración propia, 2008]



Plano 5.3.5.5. Planta 4 [Elaboración propia, 2008]



Plano 5.3.5.6. Planta 5 [Elaboración propia, 2008]



Plano 5.3.5.7. Planta 6 [Elaboración propia, 2008]

5.3.6. Espacios: Análisis de necesidades: recursos físicos y tecnológicos

Antes de empezar a planificar el traslado, en el que se tendrá que identificar no solo las personas a trasladar sino también la dotación de cada área de la compañía (ordenadores de sobre mesa, mobiliario específico...), se plantea definir cuál es la dotación física y tecnológica que necesitaría cada área y cada puesto de la empresa para desempeñar su actividad profesional de forma óptima una vez que se hayan trasladado. En muchos casos, esta dotación objetivo coincidirá con la dotación que tienen actualmente los afectados. Sin embargo, podría haber determinados puestos de trabajo en los que la dotación actual tenga ciertas carencias. Por ello, se aprovecha este traslado para impulsar un cambio en este sentido.

Cuando se empiece a planificar el traslado, se consultará a los responsables de cada área por aquellas cosas que utilizan en su departamento para trabajar en el día a día y también por aquellas cosas que no tienen a día de hoy pero que creen que deberían tener una vez que estén trabajando en la Nueva Sede. El estudio que se presenta en este punto del proyecto servirá como guía pero deberá ser cumplimentado con la valoración de solicitudes concretas por características especiales de cada puesto y de circunstancias personales.

En este estudio se pretende definir aquellas variables que condicionan la dotación, y en función de las mismas diseñar la dotación objetivo.

Para poder definir las variables que condicionan la dotación de cada puesto, primero se tiene que conocer la descripción y funciones de los mismos. Para ello, el departamento de RRHH facilita los datos de los que disponen, en ellos se puede ver de forma extensiva la descripción de cada uno de los puestos en función del área al que pertenecen. Para facilitar el análisis de los datos, se han elaborado fichas resumen en las que se puede ver la descripción de cada puesto, sus funciones, sus requisitos y la dotación física y tecnológica de la que hacen uso actualmente.

La compañía divide su negocio en 3 áreas fundamentales. Business es el área dedicada a la consultoría estratégica, Solutions es el área dedicada a la consultoría tecnológica y Centros es un área cuya actividad principal se basa en el desarrollo de aplicaciones informáticas para la gestión empresarial. A estas 3 áreas de negocio se debe sumar todo el personal de estructura formado por todas las personas que dan soporte a la compañía (marketing, selección, finanzas, PRL, etc).

No es objetivo de este documento presentar la descripción de todos los puestos de trabajo, sin embargo y para que se pueda entender en base a qué se ha decidido la dotación de cada uno, a continuación se presenta una ficha resumen para que sirva de ejemplo:

Área	Business	Tamaño	20	Puesto	Consultor Senior
Descripción del puesto					
<ul style="list-style-type: none"> Actúa como jefe de equipo y/o de proyecto, responsabilizándose de los entregables finales y liderando al equipo de proyecto Gestiona al equipo Apoya en la gestión de clientes, detectando necesidades y abriendo oportunidades 					
Funciones			Requisitos		
<ul style="list-style-type: none"> Identificar y estructurar problemas Desarrollar conclusiones y recomendaciones Investigar y conducir el análisis Motivar al equipo de trabajo Resolver los conflictos que surjan y anticiparse a ellos Excelencia en el delivery 			Formación	Experiencia	Habilidades
			<ul style="list-style-type: none"> Licenciatura / Ingeniería Superior Deseable Máster o estudios de postgrado 	<ul style="list-style-type: none"> 5-7 años de experiencia en consultoría de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativa Comunicación Liderazgo Gestión de equipos
Dotación actual					
Infraestructura física			Infraestructura tecnológica		
<input checked="" type="checkbox"/> Ordenador portátil <input type="checkbox"/> Ordenador sobremesa <input type="checkbox"/> Tarjeta 3G <input type="checkbox"/> Equipo multifunción	<input type="checkbox"/> Despacho <input type="checkbox"/> Puesto fijo <input checked="" type="checkbox"/> American Express <input checked="" type="checkbox"/> Tarjetas visita	<input checked="" type="checkbox"/> Teléfono fijo compartido <input type="checkbox"/> Teléfono fijo personal <input type="checkbox"/> Teléfono inalámbrico <input type="checkbox"/> Teléfono móvil	<input type="checkbox"/> Blackberry <input type="checkbox"/> Parking <input type="checkbox"/> Caja fuerte <input type="checkbox"/> Taquilla	<input type="checkbox"/> Signed completo <input type="checkbox"/> Signed limitado <input type="checkbox"/> Reviews	<input checked="" type="checkbox"/> KM <input type="checkbox"/> Staff (acceso a salarios, TS, curriculum,...)

Figura 5.3.6.1. Ficha descripción del puesto de Consultor Senior del área Business [Elaboración propia, 2008]

Se observa en la ficha anterior que el Consultor Senior es la persona que lidera el desarrollo de un proyecto concreto y que además de gestionar al equipo a su cargo, empieza a prestar apoyo a los gerentes en la labor comercial, buscando nuevas oportunidades. Es la categoría inmediatamente anterior al puesto de gerente y sin embargo la dotación actual es bastante inferior al mismo. En este puesto se ve una clara carencia en cuanto a infraestructura física ya que la compañía no les facilita teléfono móvil o

blackberry. En la mayoría de los casos, los consultores se ven en la obligación de facilitar su número personal a clientes y jefes debido a las funciones propias que desempeñan.

Una vez elaboradas todas las fichas y analizados todos los datos, se procede a identificar y definir las variables consideradas clave para establecer un sistema de dotación que asegure y facilite el correcto desarrollo de las funciones de cada puesto.

A continuación se presentan dichas variables (variables binarias SI/NO):

Variables	Definición
Relación con cliente	<ul style="list-style-type: none">▪ Interacción proactiva con el cliente y responsabilidad en el delivery en el equipo de proyecto▪ Presentaciones a clientes y establecimiento de contactos
Movilidad	<ul style="list-style-type: none">▪ Posibilidad de trabajar fuera de la oficina▪ Reuniones habituales en diversos lugares
Equipos	<ul style="list-style-type: none">▪ Gestión y coordinación de equipos y/o proyecto
Confidencialidad	<ul style="list-style-type: none">▪ Toma de decisiones sobre temas sensibles de la organización▪ Negociación con clientes externos e internos
Status	<ul style="list-style-type: none">▪ Alto conocimiento de todos los aspectos de la compañía y máxima responsabilidad en decisiones estratégicas corporativas (socios, consejeros)

Tabla 5.3.6.1. Variables que condicionan la dotación por puestos de trabajo [Elaboración propia, 2008]

Una vez identificadas las variables y conocidas las funciones de cada puesto de trabajo y de cada área, ya se puede establecer una relación entre las 5 variables definidas y cada uno de los puestos que se están estudiando. A continuación se muestra dicha relación de forma gráfica:

		Puestos				
		Socio	Director / Gerente	Consultor	Analista	Becario
Business	Variables					
	Relación con cliente	✓	✓			
	Movilidad	✓	✓	✓	✓	
	Equipos		✓	✓		
	Confidencialidad	✓	✓			
	Status	✓				

Figura 5.3.6.2. Relación variables-puestos para el área de Business [Elaboración propia, 2008]

		Puestos						
		Socio	Director / Gerente	Jefe de proyecto	Consultor / Ing.Sistemas	Analista / Programador	Experto	Becario
Solutions	Variables							
	Relación con cliente	✓	✓					
	Movilidad		✓	✓	✓	✓		
	Equipos		✓	✓				
	Confidencialidad	✓	✓					
	Status	✓						

Figura 5.3.6.3. Relación variables-puestos para el área de Solutions [Elaboración propia, 2008]

		Puestos						
		Socio	Director / Gerente	Responsable línea	Responsable celda	Analista	Analista programador	Programador
Centros	Variables							
	Relación con cliente	✓	✓	✓				
	Movilidad	✓	✓	✓	✓			
	Equipos		✓	✓	✓			
	Confidencialidad	✓	✓					
	Status	✓						

Figura 5.3.6.4. Relación variables-puestos para el área de Centros [Elaboración propia, 2008]

		Puestos							
		Socio	Gerente	Responsable	Técnico/ Staff/ Administrat.	Secretaría/ Recepcionista	Jefe Proyecto/ Equipo	Analista/ Programador	Becario
Structure	Relación con cliente	✓					✓	✓	
	Movilidad	✓		✓			✓	✓	
	Equipos			✓		✓	✓	✓	
	Confidencialidad	✓		✓		✓			
	Status	✓							

Figura 5.3.6.5. Relación variables-puestos para el área de Estructura [Elaboración propia, 2008]

Ya se ha establecido una relación entre las variables que van a condicionar la dotación física y tecnológica objetivo y cada uno de los puestos de trabajo. El siguiente paso consiste en asociar a cada variable una dotación específica.

En la siguiente figura se muestra la dotación asociada a cada variable:

		Variables				
		Relación con cliente	Movilidad	Equipos	Status	Confidencialidad
Dotación	Ordenador portátil	Ordenador portátil	Ordenador portátil	Despacho	Teléfono móvil	
	American Express	American Express (AMEX)	Tarjeta 3G	Parking	Teléfono fijo personal	
	Teléfono móvil	Teléfono fijo compartido	Teléfono fijo personal	Teléfono fijo personal	Inalámbrico	
	Tarjetas visita	Tarjetas visita	Teléfono móvil	Signed completo	Despacho	
	Blackberry	Tarjeta 3G	Signed limitado	Staff		
		Parking	Reviews			

☐ Infraestructura física
☒ Infraestructura tecnológica

Figura 5.3.6.6. Dotación objetivo asociada a cada variable [Elaboración propia, 2008]

Ya se dispone de todos los datos que son necesarios para definir la dotación que debería tener cada puesto, cada persona. En las tablas siguientes se muestra el resultado final ya validado por el comité de socios responsable:

■ Infraestructura Física:

		Tamaño	Dotación													
			Ordenador portátil	Ordenador sobremesa	Tarjeta 3G	Equipo multifunción	Despacho	Puesto fijo	AMEX	Tarjeta visita	Teléfono fijo personal	Teléfono fijo compartido	Teléfono inalámbrico	Teléfono móvil	Blackberry	Plaza parking
Puestos	Business	Socio	12													
		Director / Gerente	9/19													
		Consultor	20													
		Analista	31													
		Becario	2													
	Solutions	Socio	57													
		Director / Gerente	81/205													
		Jefe de proyecto	659													
		Consultor/Ing. Sistemas	99/17													
		Analista/Asist./Program.	705/45													
		Experto	10													
		Becario	66													
	Centros	Socio	4													
		Director / Gerente	2/4													
		Responsable de línea	8													
		Responsable de celda	16													
		Analista	17													
		Analista programador	22													
	Structure	Programador	8													
		Socio	11													
		Gerente	2													
		Responsable	21													
		Técnico	78													
		Staff	75													
		Administrativo	7													
		Secretaria	26													
		Recepcionista	8													
		Jefe equipo IT/Sistemas	2/5													
		Analista IT/Sistemas	18/10													
		Programador IT/Sistemas	14/7													
		Becario	6													

Tabla 5.3.6.2. Dotación física por área y puesto de trabajo [Elaboración propia, 2008]

■ Infraestructura Tecnológica:

		Tamaño	Dotación				
			Signed completo	Signed limitado	Reviews	KM	Staff
Puestos	Business	Socio	12				
		Director / Gerente	9/19				
		Consultor	20				
		Analista	31				
		Becario	2				
	Solutions	Socio	57				
		Director / Gerente	81/205				
		Jefe de proyecto	659				
		Consultor/Ing. Sistemas	99/17				
		Analista/Asist./Program.	705/45				
		Experto	10				
		Becario	66				
	Centros	Socio	4				
		Director / Gerente	2/4				
		Responsable de línea	8				
		Responsable de celda	16				
		Analista	17				
		Analista programador	22				
	Structure	Programador	8				
		Socio	11				
		Gerente	2				
		Responsable	21				
		Técnico	78				
		Staff	75				
		Administrativo	7				
		Secretaria	26				
		Recepcionista	8				
		Jefe de equipo IT/Sistemas	2/5				
		Analista IT/Sistemas	18/10				
		Programador IT/Sistemas	14/7				
		Becario	6				

Tabla 5.3.6.3. Dotación tecnológica por puesto y área de trabajo [Elaboración propia, 2008]

5.4. FASE 2: DESPLAZAMIENTOS

La fase de desplazamientos se divide a su vez en 3 sub-fases: **pre-mudanza, mudanza y post-mudanza**. Se muestran las **tareas realizadas** en cada una de ellas.



Figura 5.4.1. Tareas desarrolladas durante la fase de desplazamientos [Elaboración propia, 2008]

5.4.1. Pre-mudanza: Plan de traslado

Para llevar a cabo el plan del traslado, en primer lugar se deben identificar todas aquellas personas que vayan a vivir la mudanza física a la Nueva Sede (se considera que los empleados que se encuentren trabajando en oficinas del cliente no viven la mudanza). Debido al tipo de trabajo que se desempeña en esta compañía, es muy difícil prever a varios meses vista y con exactitud qué personas estarán trabajando en cliente o en la propia oficina, pero se puede llegar a conseguir una aproximación de calidad si se involucra a los responsables de cada unidad de servicio (RUS) y se les solicita su colaboración.

Para ello, se definen las siguientes actividades a llevar a cabo:

- Identificar RUS (Responsables de Unidad de Servicio).
- Preparar fichas para cada Unidad de Servicio, con el objetivo de que cada RUS las complete aportando todos los datos de las personas y proyectos que van a trasladarse, la dotación física a trasladar, las necesidades específicas que tendrán en la Nueva Sede e identifique las personas coordinadoras del área.

Recibidos todos los datos, se puede proceder a realizar una planificación detallada de la mudanza teniendo en cuenta las siguientes restricciones:

- Fecha de finalización de contratos en sedes antiguas y llegada de nuevos inquilinos.
- Fecha de finalización de obras en cada una de las plantas del nuevo edificio.
- Capacidad para dar servicio y resolver incidencias durante la mudanza.
- Requisitos del cliente en cuanto a la ubicación física de proyectos.

Nombradas las restricciones a tener en cuenta, cabe señalar con mayor nivel de detalle algunos datos.

Las oficinas de la Finca deben quedar completamente vacías el 13 de Octubre de 2008, ya que las obras de remodelación para asegurar la entrada del nuevo inquilino (Accenture) el día 01 de noviembre de 2008 (fecha en la que finaliza el contrato) deben estar terminadas con la suficiente antelación. Para conseguir este propósito, se decide vaciar La Finca desde la planta más alta (planta 2) hasta la más baja (planta 0). De esta forma, se pretende que el personal perteneciente a Estructura se vaya desplazando en las primeras oleadas ya que son ellos los que deben dar servicio y ayudar en la resolución de incidencias en las oleadas siguientes. Las obras de remodelación en La Finca, comienzan desde la primera oleada hasta la entrada del nuevo inquilino.

Los contratos de las oficinas de Cuzco no finalizan hasta junio del 2009, sin embargo, la mitad de la planta 13 se alquila en noviembre de 2008 a un nuevo inquilino, lo que obliga a trasladar los proyectos ubicados en esa zona a otras plantas de Cuzco.

Las obras de finalización de las 7 plantas de la Nueva Sede no finalizan en la misma fecha, sino que llevan ritmos diferentes lo que aumenta aún más la complicación del traslado. Se consideran las fechas de finalización en el momento en el que las plantas están listas para entrar a trabajar, y por tanto, el mobiliario, cableado y todos los elementos imprescindibles para desempeñar el trabajo diario deben estar preparados. Las fechas de finalización son las siguientes:

- Planta 0 y 1: 15 de septiembre de 2008.
- Planta 2: 22 de septiembre de 2008.
- Planta 6: 29 de septiembre de 2008.
- Planta 3: 13 de octubre de 2008.
- Planta 4: 03 de noviembre de 2008.
- Planta 5: 17 de noviembre de 2008.

Con estas restricciones, es necesario dividir el traslado en 7 mudanzas diferentes (7 Oleadas). A continuación se muestra un diagrama de oleadas en el que se puede ver perfectamente el plan de traslado:

- Número de personas que se trasladan en cada oleada.
- Procedencia (Cuzco o La Finca).
- Destino (planta de la Nueva Sede a la que se trasladan).
- Fecha de cada oleada.
- Número acumulado de personas trabajando en la Nueva Sede.

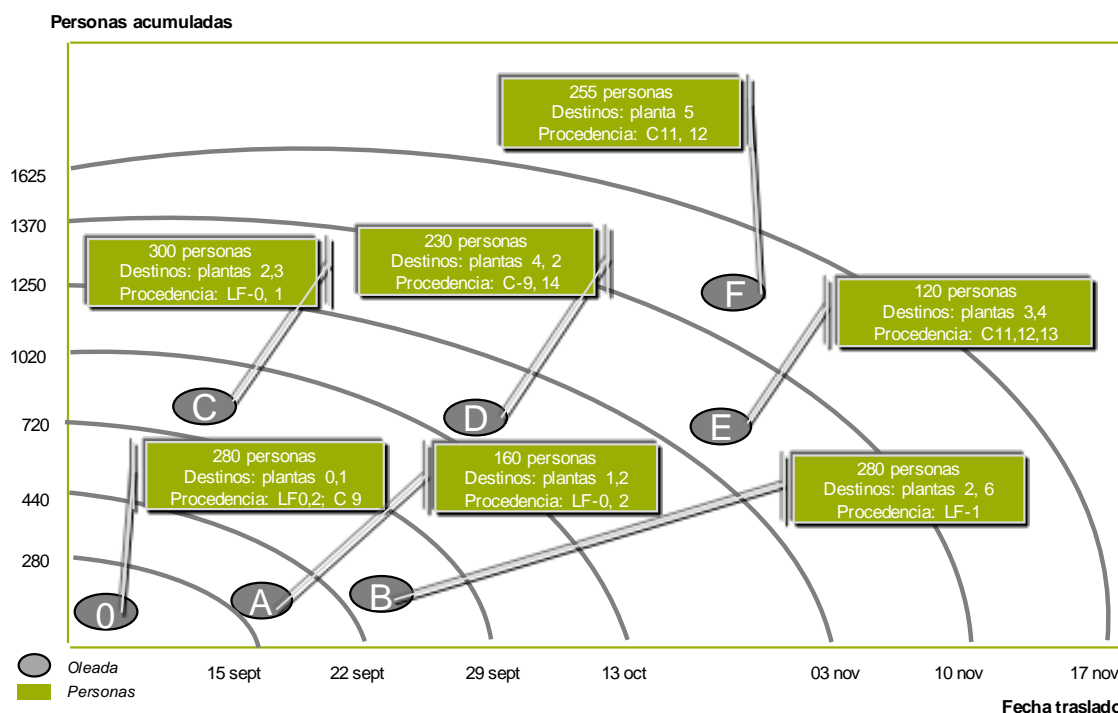
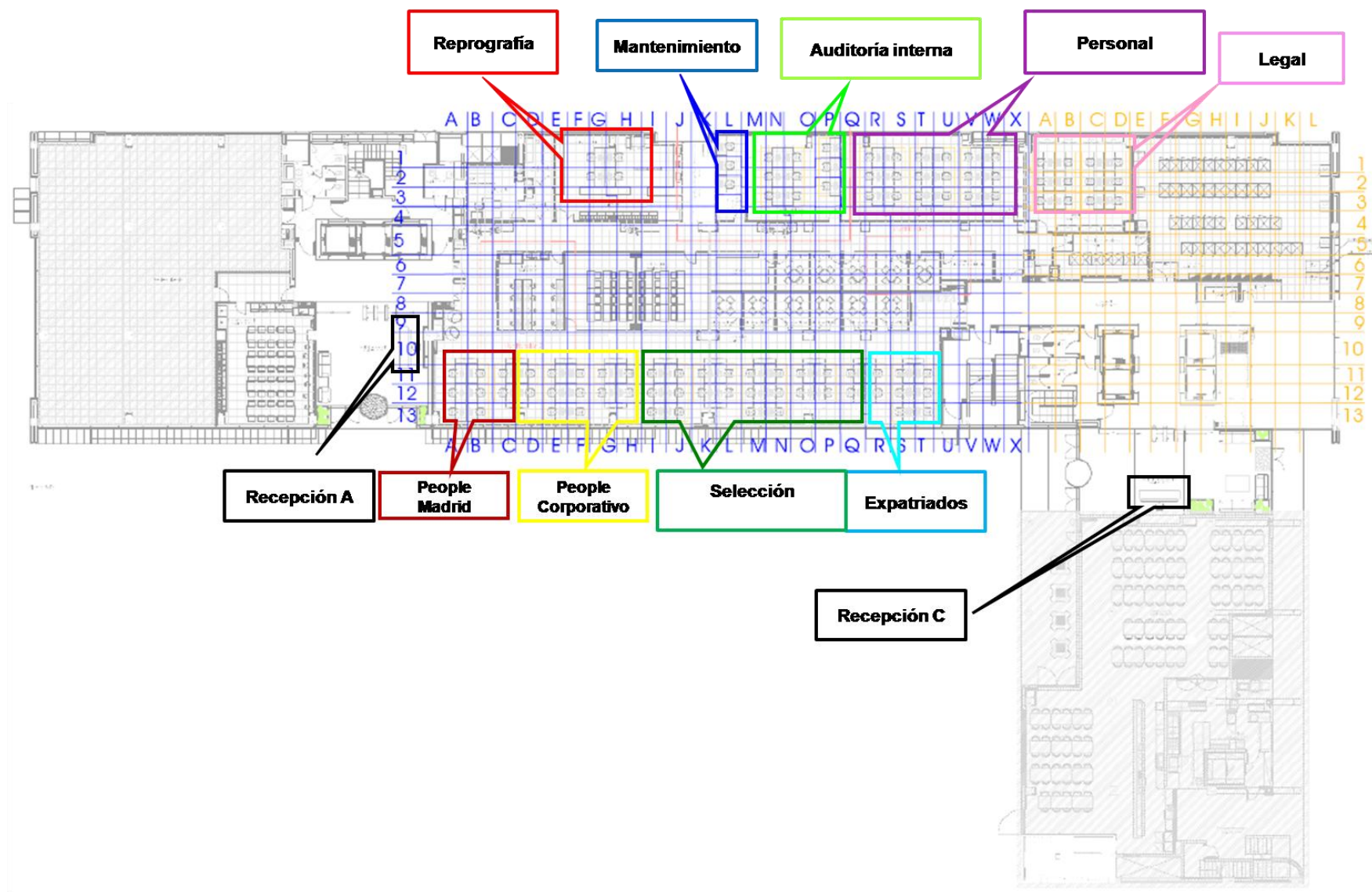


Figura 5.4.1.1. Diagrama de oleadas: Planificación del traslado [Elaboración propia, 2008]

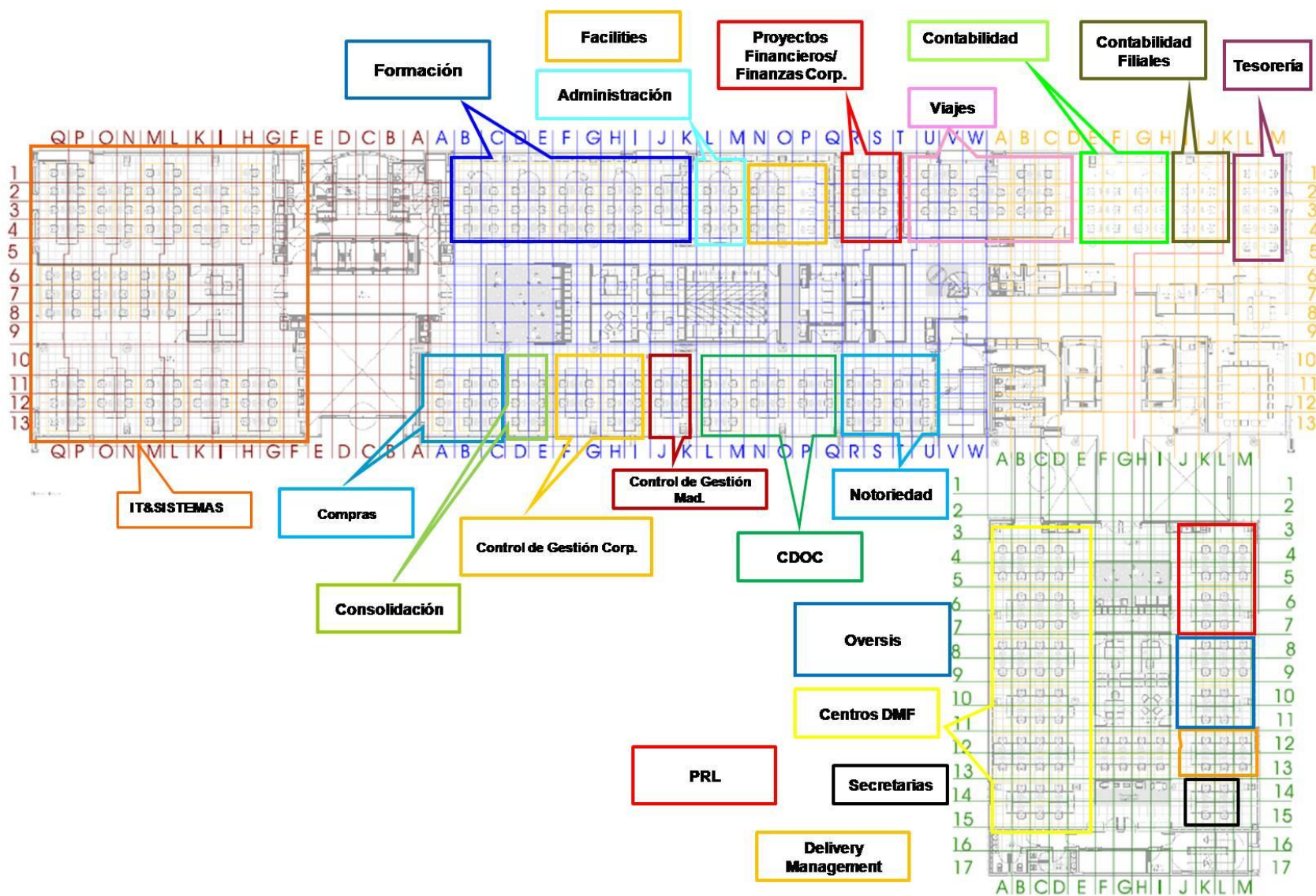
5.4.2. Pre-mudanza: Reubicaciones

Una vez definido el plan del traslado, se procede a reubicar los diferentes departamentos, unidades de servicio y proyectos de forma detallada, puesto por puesto, de forma que permita conocer en cada momento los espacios ocupados y los espacios que quedan libres y que podrán ser ocupados por nuevos proyectos en un futuro.

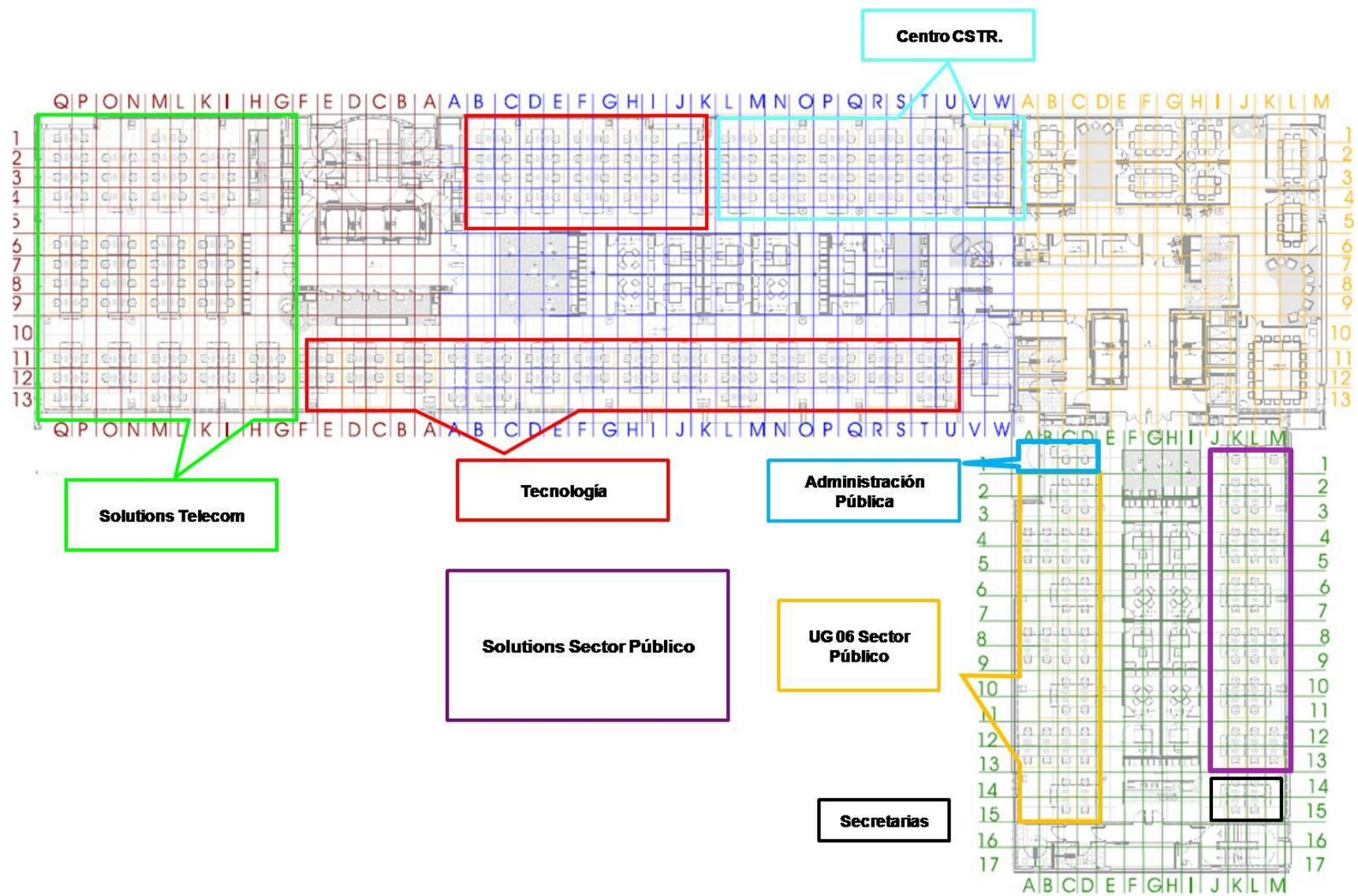
En la asignación de espacios se decide ubicar a los diferentes departamentos de Estructura en la planta 0 y 1. De la planta 2 a la 6 se ubican las diferentes áreas o unidades de servicio, intentando fortalecer la interacción y el intercambio de conocimiento entre unidades relacionadas, y estableciendo una distribución lógica del espacio que permite aumentar la productividad.



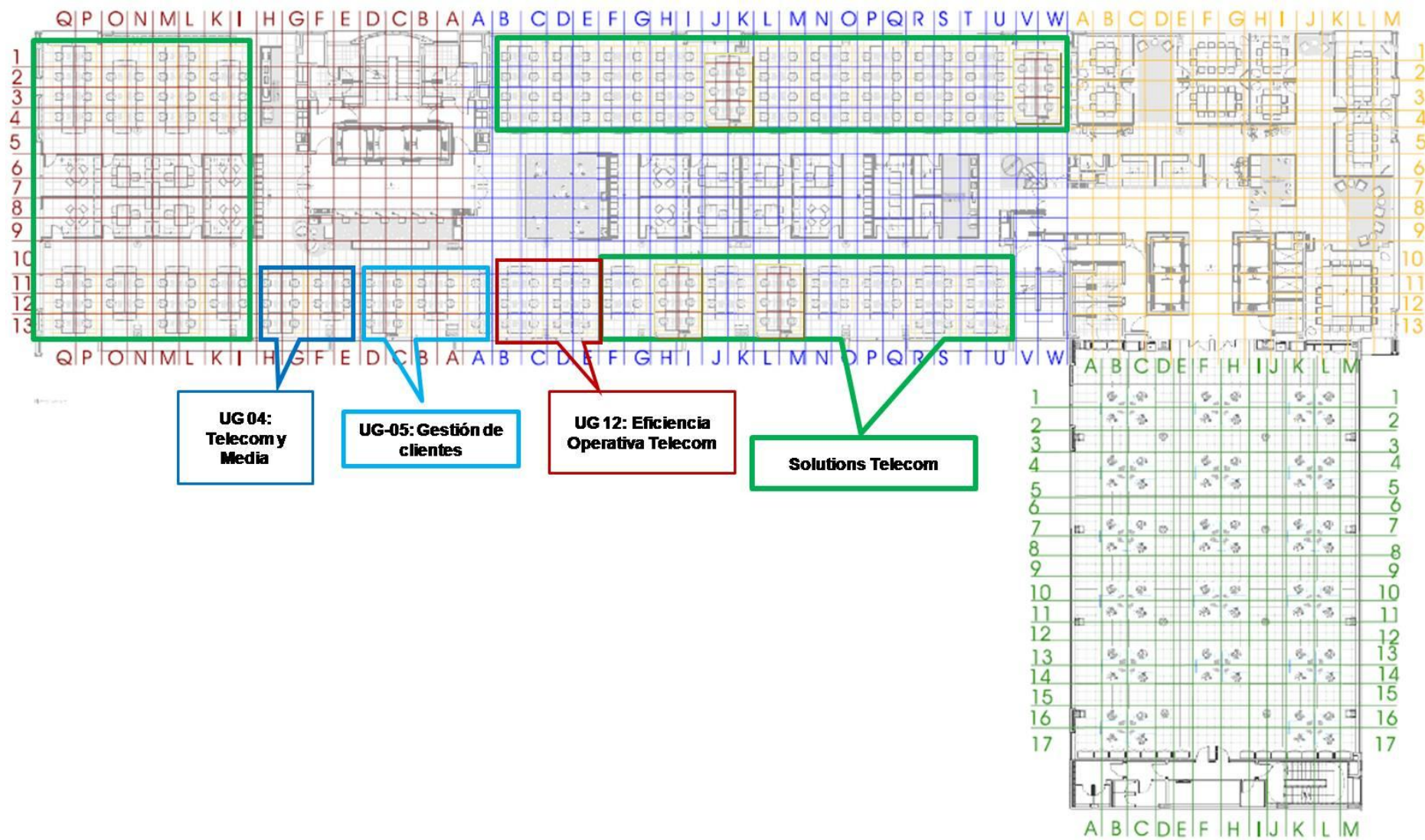
Plano 5.4.2.1. Distribución Planta 0 [Elaboración propia, 2008]



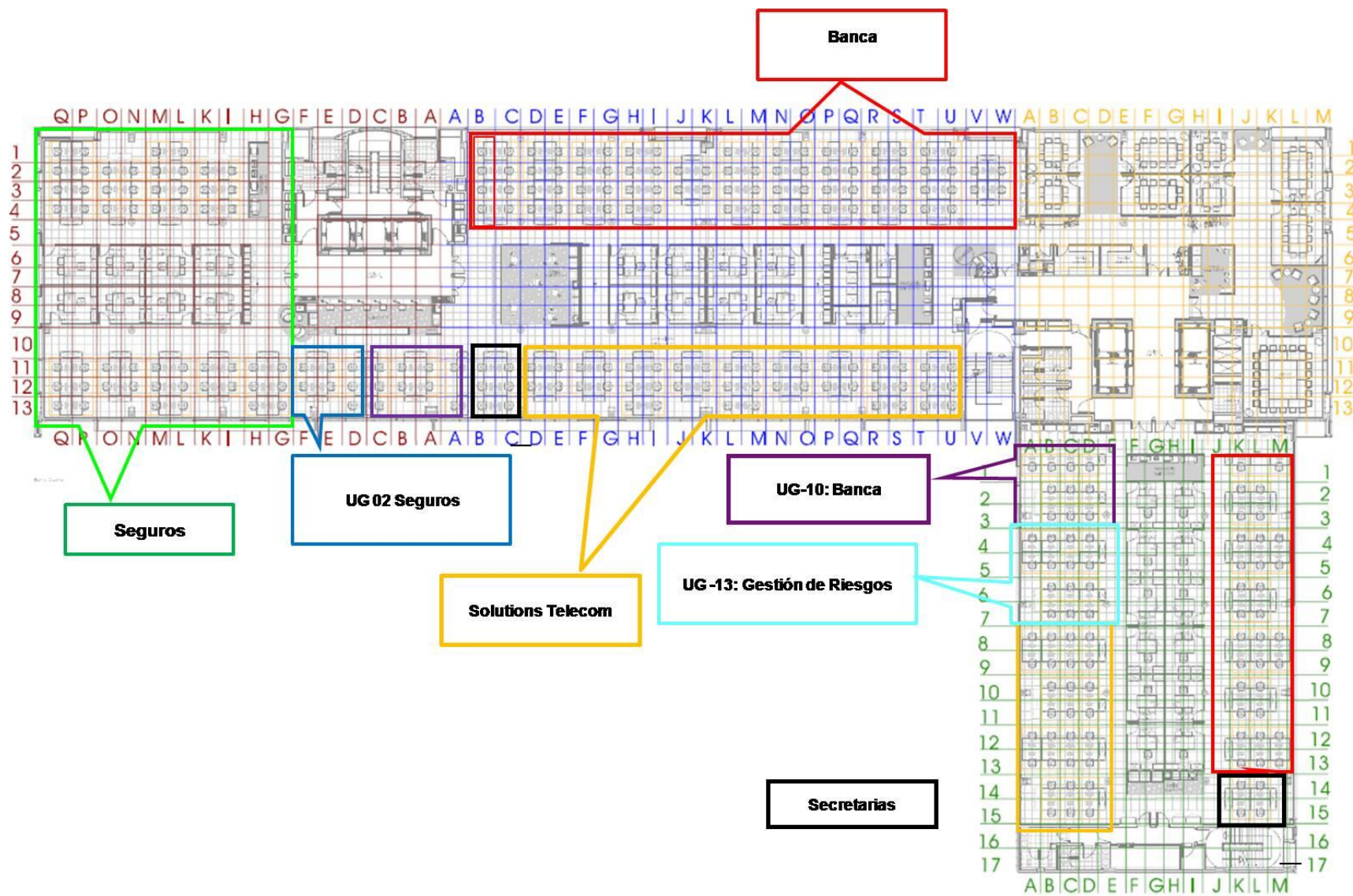
Plano 5.4.2.2. Distribución Planta 1 [Elaboración propia, 2008]



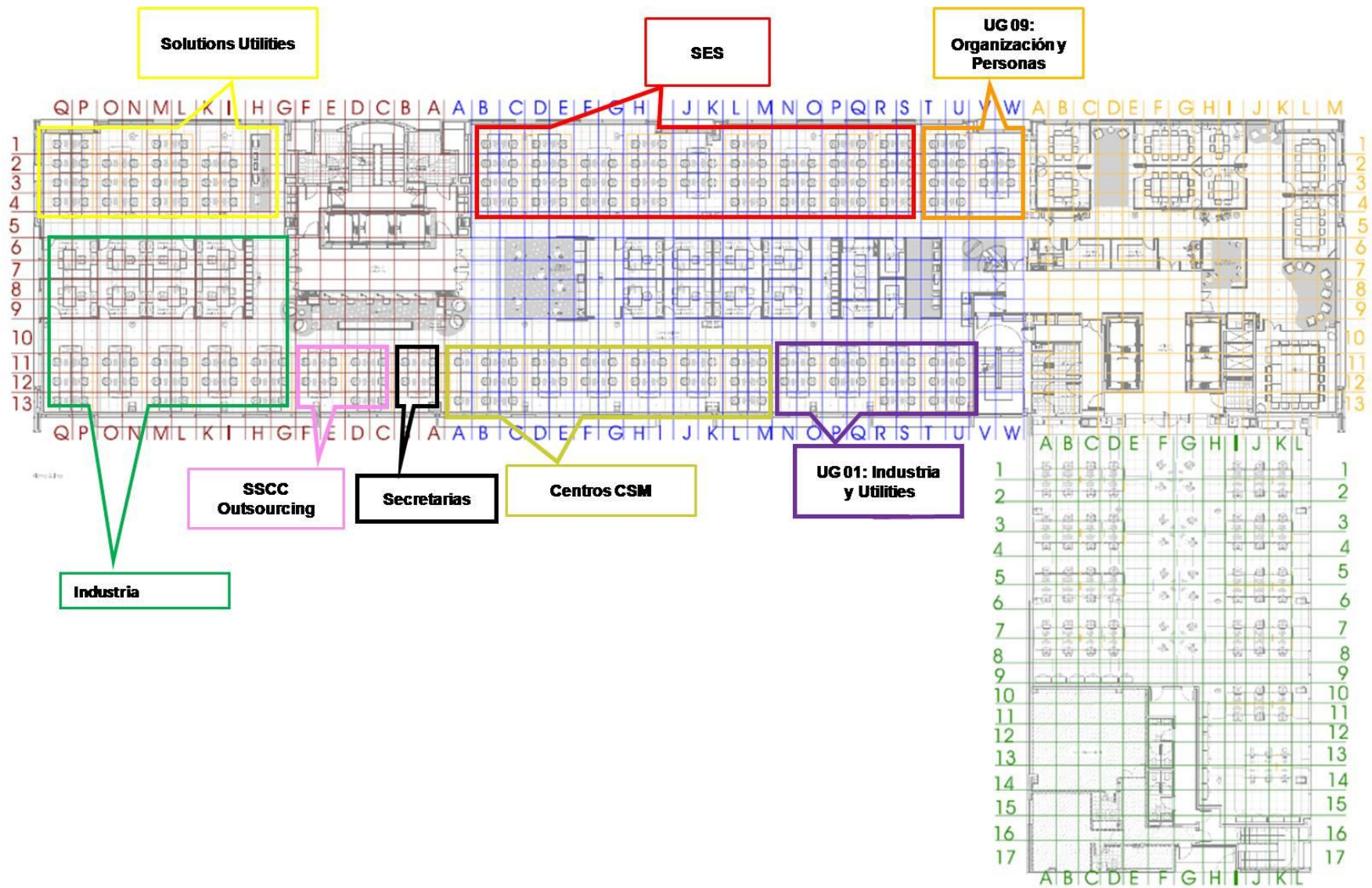
Plano 5.4.2.3. Distribución Planta 2 [Elaboración propia, 2008]



Plano 5.4.2.4. Distribución Planta 3 [Elaboración propia, 2008]



Plano 5.4.2.5. Distribución Planta 4 [Elaboración propia, 2008]



Plano 5.4.2.6. Distribución Planta 5 [Elaboración propia, 2008]



Plano 5.4.2.7. Distribución Planta 6 [Elaboración propia, 2008]

5.4.3. Mudanza: Gestión de incidencias

Todas las personas reciben su **carta personal** la misma semana de la mudanza. En dicha carta se comunica el día exacto del traslado, la ubicación de cada persona durante el primer día en la Nueva Sede, la ubicación de las pertenencias y se adjuntan pegatinas identificativas para pegar en las cajas que se van a trasladar de una oficina a otra . El día del traslado son recibidos por sus coordinadores en la recepción principal del nuevo edificio donde reciben las **tarjetas de acceso** y los **packs de bienvenida**. A continuación, son acompañados a sus **puestos de trabajo**, allí encuentran todas sus pertenencias (han sido trasladadas durante el fin de semana anterior a la fecha de la oleada) y son informados de todo cuanto necesitan.

Las **principales incidencias** que se dan durante la etapa de mudanza son:

- Pérdida de cajas.
- Fallos en los accesos a red.
- Funcionamiento de equipos (teléfonos, impresoras...).
- Falta de puestos de trabajo en área asignada.
- Falta de packs de bienvenida y tarjetas de acceso.

Benarés es el encargado de recibir todas las incidencias, resolverlas si procede o contactar con el departamento correspondiente para que sea él quien ponga solución:

Coordinación para la resolución de incidencias:

- **Benarés - IT:** accesos a red, funcionamiento de equipos.
- **Benarés - Facilities:** pérdida de cajas, tarjetas de acceso.
- **Benarés - Marketing:** packs de bienvenida.
- **Benarés - Compras:** falta de mobiliario, retrasos en entrega.

- **Benarés - Proveedores:** cartas de traslado, mudanza de cajas y mobiliario.
- **Benarés:** falta de puestos en área asignada, reasignación de taquillas, etc.

5.4.4. Post-mudanza: Oleadas virtuales y revisión de reubicaciones

Las llamadas “**oleadas virtuales**” se planifican para todas aquellas **personas** que no han vivido el traslado físicamente por estar trabajando **en oficinas de cliente**. No es una oleada en sí ya que no se realiza ninguna mudanza, simplemente se pretende que nadie se sienta ajeno al traslado y a la compañía.

Una vez finalizada la oleada real, se planifica la oleada virtual para las personas en cliente de las Unidades de Servicio ya trasladadas.

Se cita un día concreto en la recepción del edificio y las personas pasan a **recoger sus tarjetas de acceso y sus packs de bienvenida**.

La revisión de una reubicación puede darse por **2 motivos**:

- **Oleada interna planificada:** Se da al ubicar personas de forma temporal en zonas reservadas para otras áreas o proyectos que se trasladarán más tarde. El principal motivo de estas oleadas es la “no disposición” del espacio definitivo, razón por la que es necesario ubicar gente en zonas temporales.
- **Movimiento interno “no planificado”:** En ocasiones, es necesario revisar la reubicación por motivos inesperados o no comunicados previamente al traslado:
 - Nuevas incorporaciones y falta de espacio en área asignada.
 - Necesidad de trabajar junto a otras áreas.

5.5. FASE 3: AJUSTE

En la fase de **ajuste**, las actividades realizadas están principalmente enfocadas en los **espacios**.



Figura 5.5.1. Tareas realizadas durante la fase de ajuste [Elaboración propia, 2008]

5.5.1. Personas: Evaluación de la satisfacción de los empleados – Encuesta Benarés

Una vez finalizado el traslado a la Nueva Sede, se lanza una encuesta a través de la intranet de la compañía en la que se pretende evaluar:

- Satisfacción con el proyecto encargado de planificar y comunicar la mudanza.
- Satisfacción con las nuevas instalaciones y su entorno.

Nota: Las preguntas formuladas en la encuesta Benarés se muestran en el Anexo 3 de este documento.

La encuesta se ha dividido en **2 partes**, con diferente criterio de segmentación cada una de ellas. La intranet de la compañía ha sido el medio utilizado para lanzarla y se han recogido respuestas durante 30 días seguidos.

Una vez recogidas las respuestas, se procede a sacar los resultados y analizarlos para posteriormente definir un plan de acción.

Los niveles de participación son los siguientes:

- Parte 1: Planificación y comunicación del traslado:

Parte 1: Planificación y comunicación	Segmentación	Nº participantes
	Personas del área de Estructura	193
	Coordinadores de traslado	85
	Personas en cliente	669
	Resto de personas	893
	TOTAL	1.840

Tabla 5.5.1.1. Encuesta Benarés – Parte 1 [Elaboración propia, 2008]

- Parte 2: Edificio everis y su entorno:

Parte 2: Edificio y entorno	Segmentación	Nº participantes
	Socios	57
	Directores/Gerentes	270
	Staff	1.343
	TOTAL	1.670

Tabla 5.5.1.2. Encuesta Benarés – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]

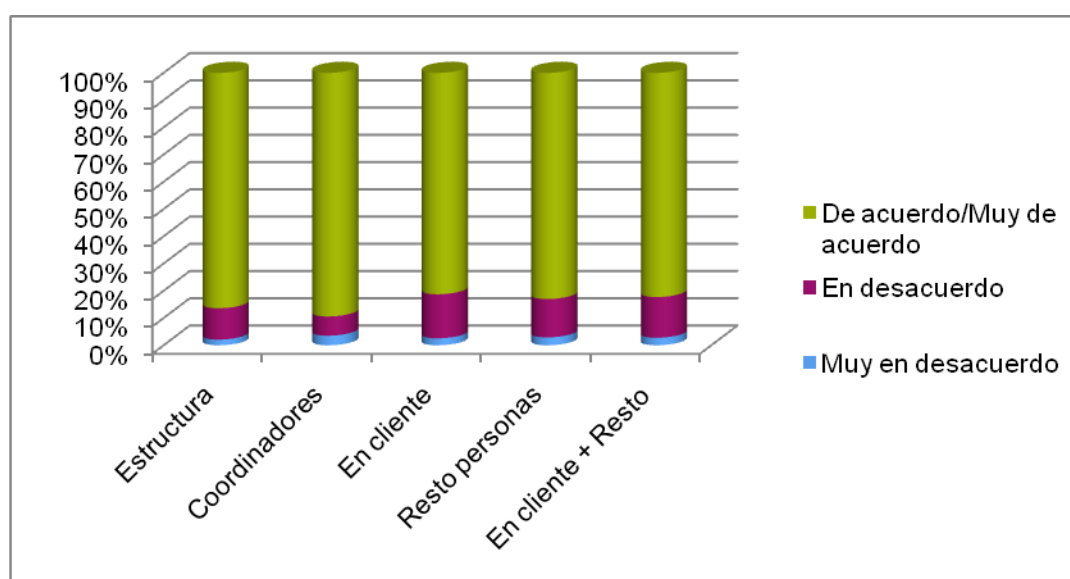
A continuación se muestran los resultados obtenidos en cada una de las preguntas formuladas:

- **Parte 1: Planificación y comunicación del traslado**

1. *“He recibido información clara y suficiente para trasladarme al edificio everis”.*

"1. He recibido información clara y suficiente para trasladarme al edificio everis"										
Respuestas	Personas de Estructura		Coordinadores		En cliente		Resto personas		En cliente + Resto	
Muy en desacuerdo	4	2,09%	3	3,53%	16	2,56%	25	2,89%	41	2,75%
En desacuerdo	22	11,52%	6	7,06%	101	16,16%	122	14,09%	223	14,96%
De acuerdo/Muy de acuerdo	165	86,39%	76	89,41%	508	81,28%	719	83,03%	1.227	82,29%
TOTAL	191	100,00%	85	100,00%	625	100,00%	866	100,00%	1.491	100,00%

Tabla 5.5.1.3. Resultados Pregunta 1 – Parte 1 [Elaboración propia, 2008]



Gráfica 5.5.1.1. Resultados Pregunta 1 – Parte 1 [Elaboración propia, 2008]

Conclusiones:

Los coordinadores son las personas que más información han recibido a lo largo de toda la mudanza, así lo reflejan en la encuesta, siendo el grupo encuestado que mejor puntuación ha dado a esta cuestión (un 89,4% está muy de acuerdo o de acuerdo).

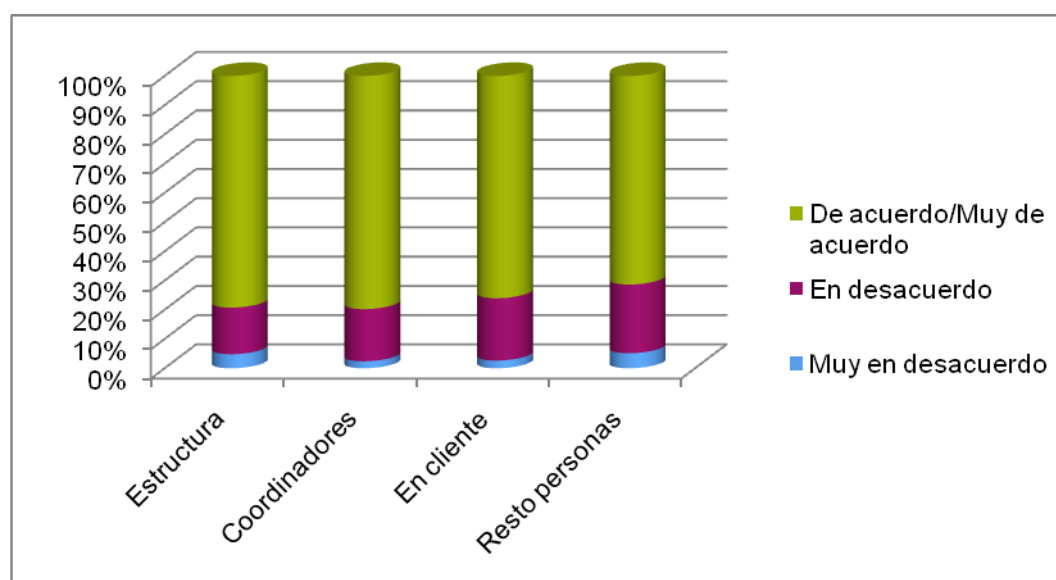
Las personas que trabajan en el área de estructura también puntúan de forma muy positiva ya que tuvieron un trato más personalizado a lo largo de la mudanza, en diferencia a otras áreas de la compañía (En cliente + Resto personas).

En general, la puntuación es muy positiva en todos los grupos encuestados.

2. “Ha sido fácil encontrar los canales de comunicación oportunos para resolver la dudas relacionadas con el traslado”.

"2. Ha sido fácil encontrar los canales de comunicación oportunos para resolver la dudas relacionadas con el traslado"								
Respuestas	Personas de Estructura		Coordinadores		En cliente		Resto personas	
Muy en desacuerdo	9	4,79%	2	2,38%	16	2,64%	44	5,15%
En desacuerdo	30	15,96%	15	17,86%	129	21,32%	201	23,51%
De acuerdo/Muy de acuerdo	149	79,26%	67	79,76%	460	76,03%	610	71,35%
TOTAL	188	100,00%	84	100,00%	605	100,00%	855	100,00%

Tabla 5.5.1.4. Resultados Pregunta 2 – Parte 1 [Elaboración propia, 2008]



Gráfica 5.5.1.2. Resultados Pregunta 2 – Parte 1 [Elaboración propia, 2008]

Conclusiones:

Un 80% de los coordinadores y del personal de estructura están de acuerdo o muy de acuerdo. Los departamentos del área de estructura han tenido un coordinador por cada uno de ellos lo que les ha permitido estar muy involucrados en la mudanza.

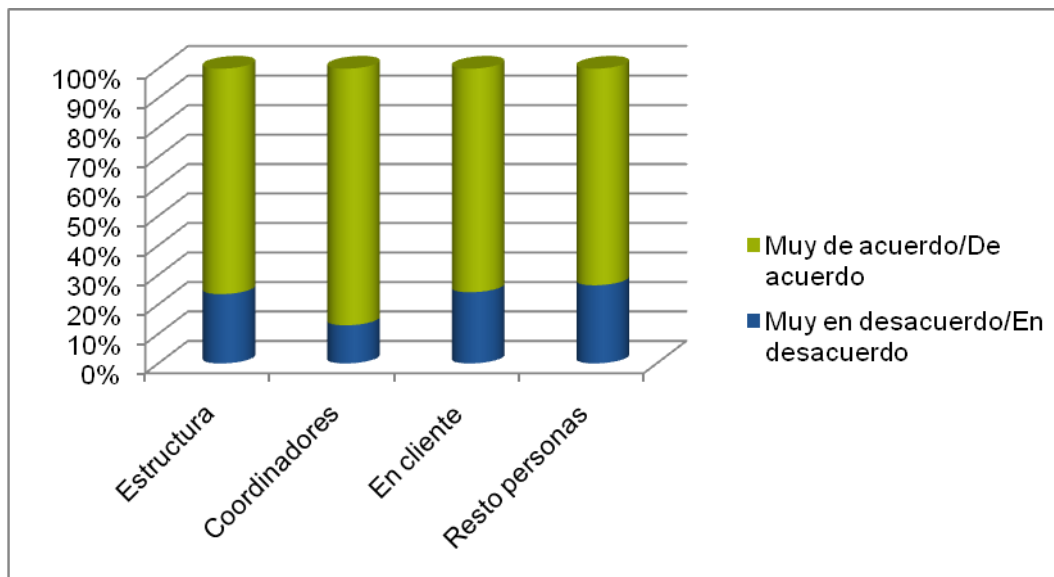
Baja considerablemente la puntuación del “Resto de personas”. Quizá debido a la falta de información por parte de sus coordinadores o del propio proyecto Benarés.

Es curioso que el 76% de las personas “en cliente” están de acuerdo o muy de acuerdo, porcentaje superior que el “Resto de personas” (71%). Las personas en cliente no han tenido tanta necesidad de mantenerse informados y por tanto no han necesitado recurrir, buscar y encontrar los diferentes canales de comunicación.

3. “El traslado de una sede a otra ha sido ágil y eficaz”.

"3. El traslado de una sede a otra ha sido ágil y eficaz"								
Respuestas	Personas de Estructura		Coordinadores		En cliente		Resto personas	
Muy en desacuerdo/En desacuerdo	44	23,53%	11	12,94%	142	24,15%	226	26,53%
Muy de acuerdo/De acuerdo	143	76,47%	74	87,06%	446	75,85%	626	73,47%
TOTAL	187	100,00%	85	100,00%	588	100,00%	852	100,00%

Tabla 5.5.1.5. Resultados Pregunta 3 – Parte 1 [Elaboración propia, 2008]



Gráfica 5.5.1.3. Resultados Pregunta 3 – Parte 1 [Elaboración propia, 2008]

Conclusiones:

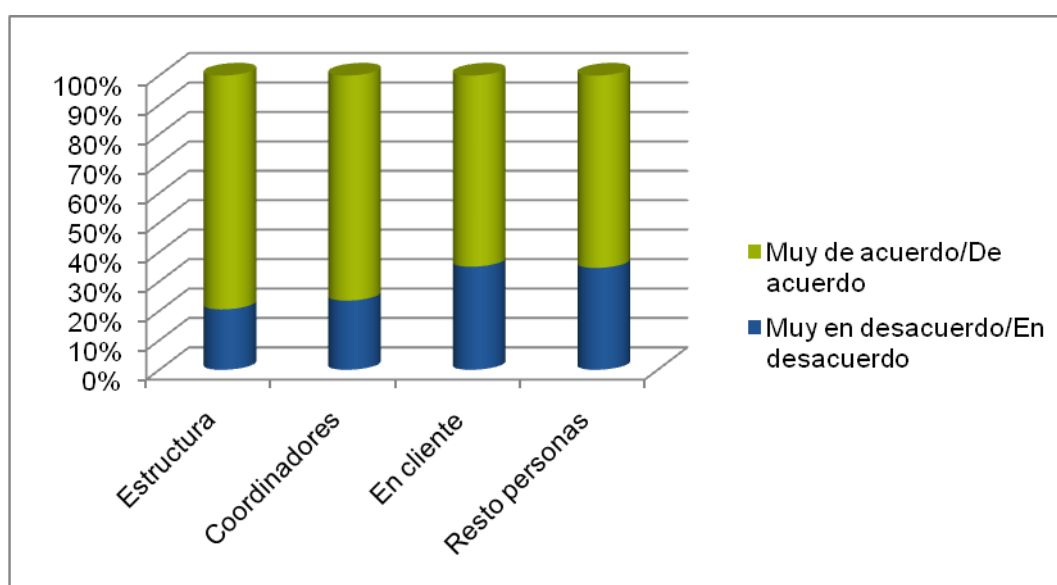
Llama la atención el punto de vista de los coordinadores respecto a los otros 3 grupos encuestados. Casi el 90% de los coordinadores piensan que el traslado ha sido ágil y eficaz frente al 75% de las personas en cliente, estructura y resto.

Los coordinadores han colaborado activamente en la mudanza y conocen de primera mano la dificultad de la misma. Por ello, es posible que valoren el traslado de forma más positiva que el resto de grupos.

4. "He recibido el apoyo y la orientación necesaria durante mis primeros días en la Nueva Sede".

"4. He recibido el apoyo y la orientación necesaria durante mis primeros días en la Nueva Sede"								
Respuestas	Personas de Estructura		Coordinadores		En cliente		Resto personas	
Muy en desacuerdo/En desacuerdo	38	20,54%	20	23,53%	197	35,05%	292	34,64%
Muy de acuerdo/De acuerdo	147	79,46%	65	76,47%	365	64,95%	551	65,36%
TOTAL	185	100,00%	85	100,00%	562	100,00%	843	100,00%

Tabla 5.5.1.6. Resultados Pregunta 4 – Parte 1 [Elaboración propia, 2008]



Gráfica 5.5.1.4. Resultados Pregunta 4 – Parte 1 [Elaboración propia, 2008]

Conclusiones:

Puntuación muy positiva por parte del área de estructura, aunque fueron los primeros en trasladarse y la incertidumbre era mayor, estas primeras oleadas estaban muy bien planificadas y tuvieron mayor apoyo por parte del proyecto.

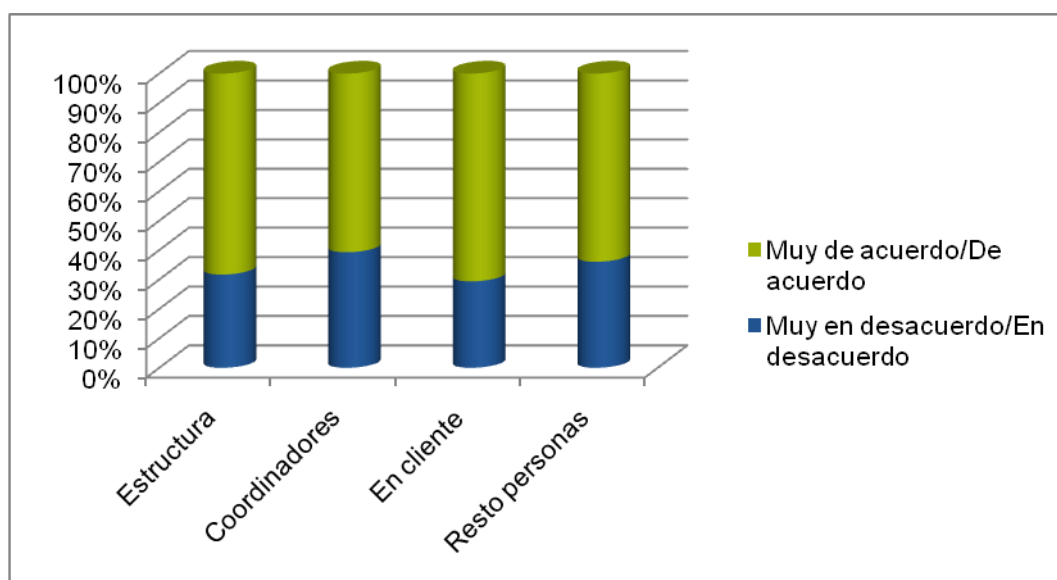
En oleadas posteriores el trato empezó a ser menos personalizado, coordinadores para altos números de personas y algunos cambios en la planificación de oleadas pudo influir decisivamente.

Importante destacar que el 76,47% de los coordinadores está de acuerdo o muy de acuerdo, frente al 65% de las personas coordinadas. Los coordinadores se vieron apoyados y orientados por el proyecto Benarés pero quizá ellos no supieron transmitir ese mismo apoyo a las personas a su cargo.

5. "Se han resuelto con agilidad aquellas incidencias relacionadas con la mudanza".

"5. Se han resuelto con agilidad aquellas incidencias relacionadas con la mudanza"								
Respuestas	Personas de Estructura		Coordinadores		En cliente		Resto personas	
Muy en desacuerdo/En desacuerdo	59	31,72%	33	39,29%	162	29,40%	302	36,04%
Muy de acuerdo/De acuerdo	127	68,28%	51	60,71%	389	70,60%	536	63,96%
TOTAL	186	100,00%	84	100,00%	551	100,00%	838	100,00%

Tabla 5.5.1.7. Resultados Pregunta 5 – Parte 1 [Elaboración propia, 2008]



Gráfica 5.5.1.5. Resultados Pregunta 5 – Parte 1 [Elaboración propia, 2008]

Conclusiones:

Mejor puntuación para las personas en cliente, muy lógico ya que son los que menos incidencias han podido sufrir.

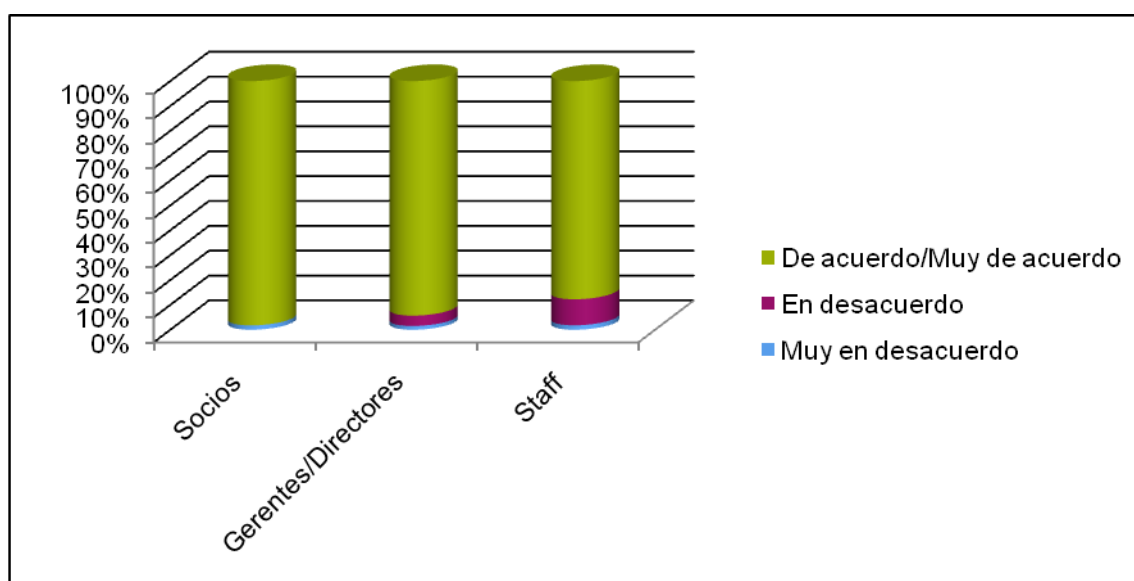
Cabe destacar la puntuación de los coordinadores, casi el 40% de los mismos está en desacuerdo o muy en desacuerdo. Por el rol que jugaban en el traslado, ellos eran responsables de filtrar o redireccionar a Benarés las incidencias que podían ir surgiendo en las áreas que coordinaban. Por ello, los coordinadores son los que más han sufrido las incidencias del traslado y parece lógico que en este caso su puntuación sea inferior al resto de grupos.

▪ Parte 2: Edificio everis y su entorno

1. “Al estar todos juntos en una sola sede, obtenemos mayor eficiencia en la gestión del tiempo y coordinación con otras áreas de trabajo”.

"1. Al estar todos juntos en una sola sede, obtenemos mayor eficiencia en la gestión del tiempo y coordinación con otras áreas de trabajo"						
Respuestas	Socios		Gerentes/Directores		Staff	
Muy en desacuerdo	1	1,75%	4	1,52%	23	1,79%
En desacuerdo	0	0,00%	11	4,17%	134	10,45%
De acuerdo/Muy de acuerdo	56	98,25%	249	94,32%	1.125	87,75%
TOTAL	57	100,00%	264	100,00%	1.282	100,00%

Tabla 5.5.1.8. Resultados Pregunta 1 – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]



Gráfica 5.5.1.6. Resultados Pregunta 1 – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]

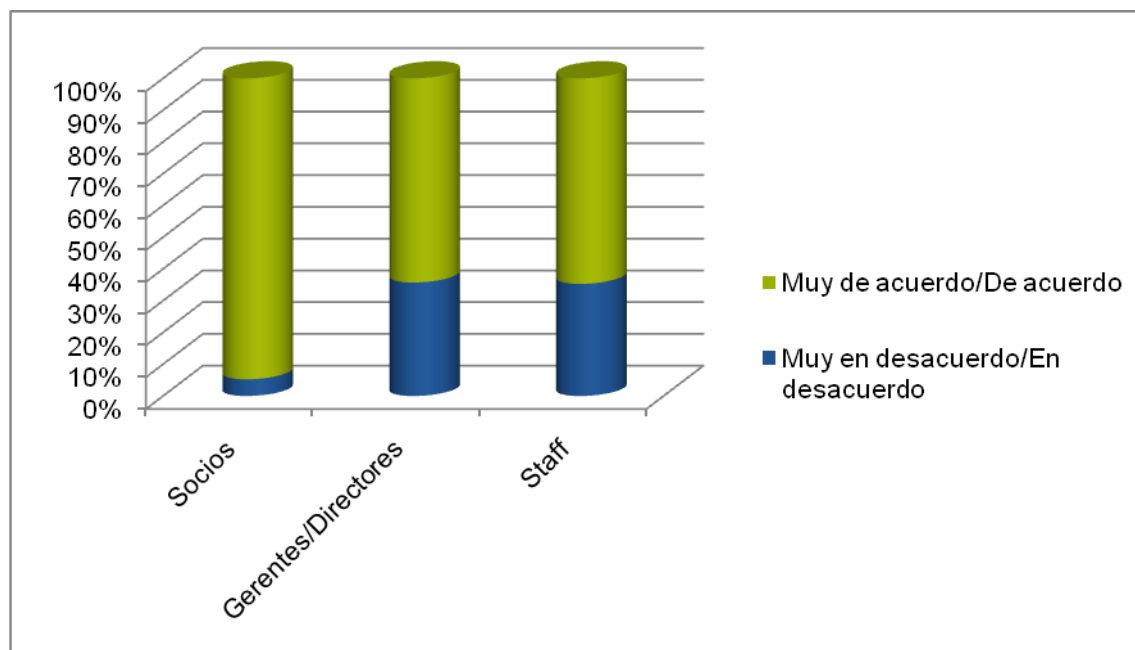
Conclusiones:

Excelente resultado en todos los grupos, superando el 90% de personas de acuerdo o muy de acuerdo tanto en el grupo de socios como en el de gerentes. Esta cuestión ya era valorada antes del traslado como uno de los puntos fuertes de la mudanza.

2. "La distribución y el espacio físico que ofrece el edificio everis es el adecuado".

"2. La distribución y el espacio físico que ofrece el edificio everis es el adecuado "						
Respuestas	Socios		Gerentes/Directores		Staff	
Muy en desacuerdo/En desacuerdo	3	5,26%	94	35,74%	446	35,31%
Muy de acuerdo/De acuerdo	54	94,74%	169	64,26%	817	64,69%
TOTAL	57	100,00%	263	100,00%	1.263	100,00%

Tabla 5.5.1.9. Resultados Pregunta 2 – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]



Gráfica 5.5.1.7. Resultados Pregunta 2 – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]

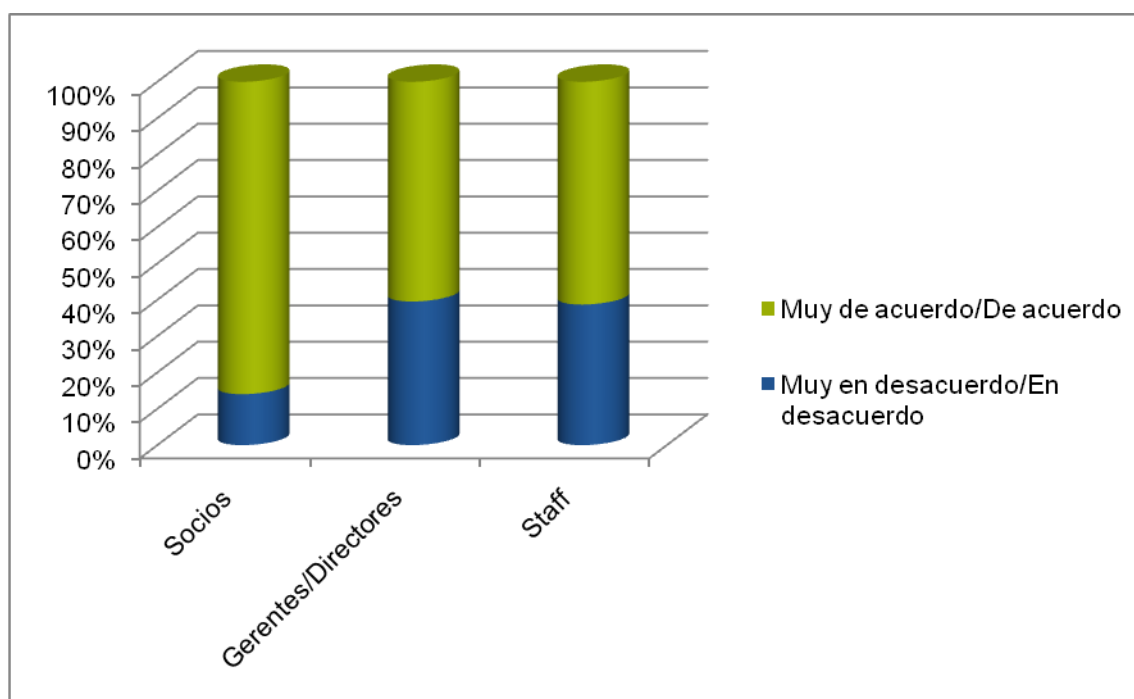
Conclusiones:

Puntuación muy positiva por parte de los socios que se ve reducida considerablemente por la opinión de los gerentes y el staff. Diferencias notables entre categorías con resultados muy parecidos entre el staff y los gerentes ya que en este caso ambos grupos comparten espacios de trabajo. La “no asignación” de puestos puede haber influido decisivamente entre los gerentes, aunque el resultado general sigue siendo positivo.

3. "El edificio everis cuenta con mejoras en términos de conectividad y comunicaciones IT".

"3. El edificio everis cuenta con mejoras en términos de conectividad y comunicaciones IT"						
Respuestas	Socios		Gerentes/Directores		Staff	
Muy en desacuerdo/En desacuerdo	8	14,04%	104	39,54%	481	38,70%
Muy de acuerdo/De acuerdo	49	85,96%	159	60,46%	762	61,30%
TOTAL	57	100,00%	263	100,00%	1.243	100,00%

Tabla 5.5.1.10. Resultados Pregunta 3 – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]



Gráfica 5.5.1.8. Resultados Pregunta 3 – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]

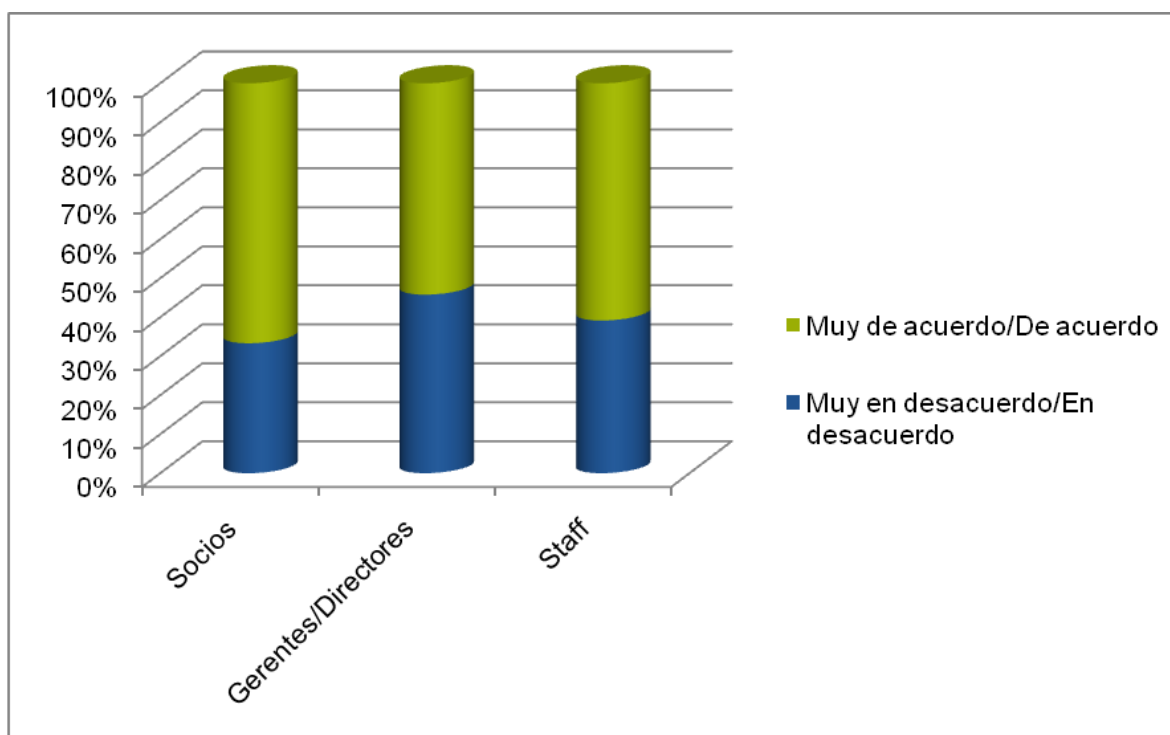
Conclusiones:

El 85% de los socios está de acuerdo o muy de acuerdo frente al 60% de gerentes y staff. Resultados positivos en general que pueden haberse visto mermados por algunas dificultades típicas de una mudanza pero que se han ido resolviendo a lo largo del tiempo.

4. "La comodidad, iluminación y climatización del edificio es la apropiada".

"4. La comodidad, iluminación y climatización del edificio es la apropiada"						
Respuestas	Socios		Gerentes/Directores		Staff	
Muy en desacuerdo/En desacuerdo	19	33,33%	120	45,80%	493	39,16%
Muy de acuerdo/De acuerdo	38	66,67%	142	54,20%	766	60,84%
TOTAL	57	100,00%	262	100,00%	1.259	100,00%

Tabla 5.5.1.11. Resultados Pregunta 4 – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]



Gráfica 5.5.1.9. Resultados Pregunta 4 – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]

Conclusiones:

Resultados muy parecidos en todos los grupos, siendo los gerentes los más críticos en esta cuestión. Estos resultados pueden haberse visto influidos por los pequeños problemas sufridos de climatización e iluminación en zonas abiertas.

5. "Hay facilidad para acceder en transporte privado al edificio everis".

"5. Hay facilidad para acceder en transporte privado al edificio everis "		
Respuestas	Socios	
Muy en desacuerdo	5	8,93%
En desacuerdo	12	21,43%
De acuerdo/Muy de acuerdo	39	69,64%
TOTAL	56	100,00%

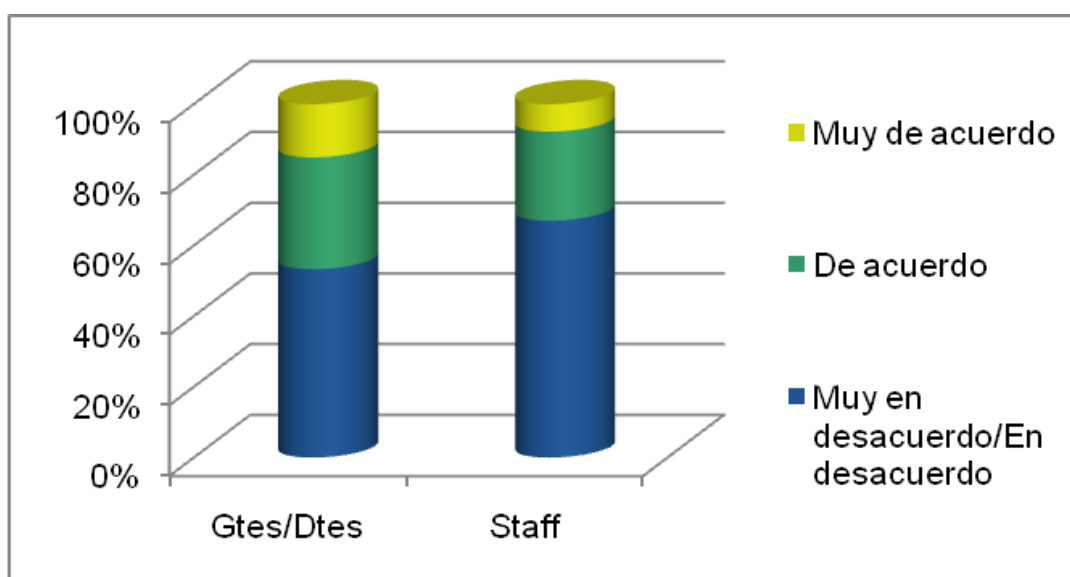
Tabla 5.5.1.12. Resultados Pregunta 5 (Socios) – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]



Gráfica 5.5.1.10. Resultados Pregunta 5 (Socios) – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]

"5. Hay facilidad para acceder en transporte privado al edificio everis "				
Respuestas	Gerentes/Directores		Staff	
Muy en desacuerdo/En desacuerdo	138	53,28%	825	67,02%
De acuerdo	82	31,66%	310	25,18%
Muy de acuerdo	39	15,06%	96	7,80%
TOTAL	259	100,00%	1.231	100,00%

Tabla 5.5.1.13. Resultados Pregunta 5 (Gerentes y Staff) – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]



Gráfica 5.5.1.11. Resultados Pregunta 5 (Gerentes y Staff) – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]

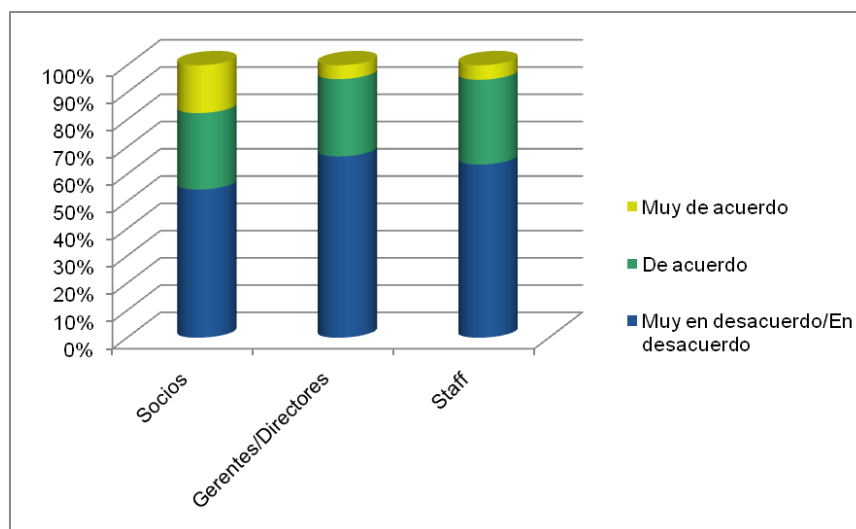
Conclusiones:

Buena puntuación por parte de los socios, llama la atención la diferencia entre socios y gerentes cuando ambos grupos disponen de plaza de garaje en el edificio. El 70% de los socios está de acuerdo o muy de acuerdo frente al 46% de los gerentes. La puntuación se ve aún más reducida si se pregunta al staff, resultado coherente si se tiene en cuenta que ellos tienen que estacionar en vía pública. El 67% de los mismos está en desacuerdo o muy en desacuerdo.

6. "El entorno del nuevo edificio cuenta con alternativas y variedad a la hora de comer".

"6. El entorno del nuevo edificio cuenta con alternativas y variedad a la hora de comer "						
Respuestas	Socios		Gerentes/Directores		Staff	
Muy en desacuerdo/En desacuerdo	31	54,39%	171	66,54%	791	63,59%
De acuerdo	16	28,07%	73	28,40%	387	31,11%
Muy de acuerdo	10	17,54%	13	5,06%	66	5,31%
TOTAL	57	100,00%	257	100,00%	1.244	100,00%

Tabla 5.5.1.14. Resultados Pregunta 6 – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]



Gráfica 5.5.1.12. Resultados Pregunta 6 – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]

Conclusiones:

Resultado negativo por parte de todos los grupos, siendo los gerentes los más críticos. Todas las categorías están de acuerdo en que no hay demasiadas alternativas a la hora de comer.

7. "Diferentes modos de transporte público me permiten acceder al nuevo edificio".

"7. Diferentes modos de transporte público me permiten acceder al nuevo edificio "		
Respuestas	Socios	
Muy en desacuerdo	2	4,35%
En desacuerdo	7	15,22%
De acuerdo/Muy de acuerdo	37	80,43%
TOTAL	46	100,00%

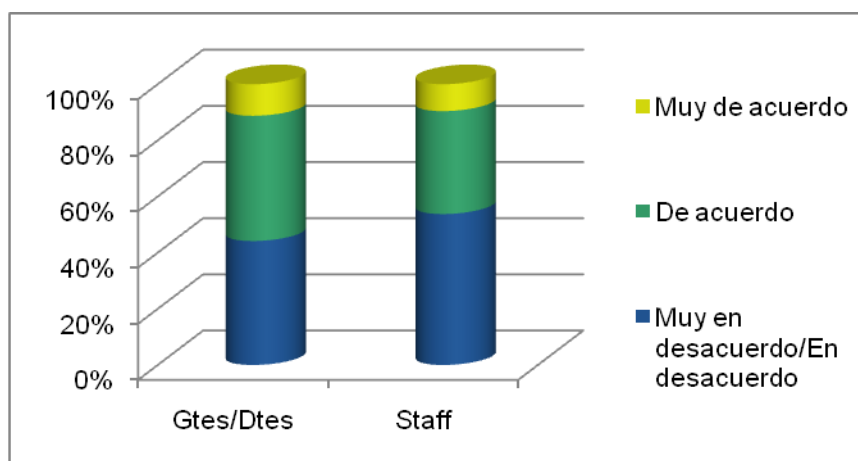
Tabla 5.5.1.15. Resultados Pregunta 7 (Socios) – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]



Gráfica 5.5.1.13. Resultados Pregunta 7 (Socios) – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]

"7. Diferentes modos de transporte público me permiten acceder al nuevo edificio "				
Respuestas	Gerentes/Directores		Staff	
Muy en desacuerdo/En desacuerdo	102	44,16%	673	53,75%
De acuerdo	103	44,59%	459	36,66%
Muy de acuerdo	26	11,26%	120	9,58%
TOTAL	231	100,00%	1.252	100,00%

Tabla 5.5.1.16. Resultados Pregunta 7 (Gerentes y Staff) – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]



Gráfica 5.5.1.14. Resultados Pregunta 7 (Gerentes y Staff) – Parte 2 [Elaboración propia, 2008]

Conclusiones:

Con opiniones muy diferentes, la cifra más representativa es el 53,75% del staff en desacuerdo o muy en desacuerdo frente al 20% de los socios. El número de socios es mucho menor y por tanto la cifra puede ser menos representativa. Cómo ya reflejaron los resultados de las sesiones de trabajo iniciales, el acceso al edificio es una cuestión que sigue preocupando a los empleados.

Conclusiones Generales:

Participación elevada, más de 1.800 personas han contestado la Parte 1, 170 de ellas no llegaron a responder la Parte 2 de la encuesta.

- Parte 1: Resultados generales muy positivos:
 - Cuestiones sobre comunicación: Resultados muy positivos, más del 80% considera haber recibido información suficiente y de fácil acceso por parte del proyecto Benarés.
 - Cuestiones sobre el traslado: Resultados positivos, aproximadamente el 70% de la personas piensa que la mudanza se ha realizado de forma ágil y se han sentido apoyados durante los primeros días en el edificio. El 60% de los coordinadores considera que las incidencias se han resuelto de forma rápida y eficaz, siendo este grupo los más críticos en esta cuestión.
- Parte 2: Resultados generales positivos:
 - Cuestión sobre gestión del tiempo al compartir una única sede: Resultados especialmente positivos en todos los grupos encuestados, superando el 90% de personas de acuerdo o muy de acuerdo.
 - Cuestiones sobre el edificio everis: Resultados positivos aunque con diferencias notables entre categorías, siendo los socios los más positivos y los gerentes/directores los más críticos. El resultado general desciende respecto a cuestiones anteriores, con un 60% aproximadamente de gerentes y staff satisfechos con

la distribución del espacio, la conectividad, comunicaciones, iluminación, climatización y comodidad del edificio.

- Cuestiones sobre el entorno: Resultados intermedios, tanto los socios y gerentes como las personas del staff piensan que el entorno no ofrece suficiente variedad a la hora de comer. En cuanto a los accesos al edificio, existen algunas diferencias entre socios y gerentes/staff, siendo los primeros los más positivos. En general, todas las categorías consideran que los accesos en transporte público son mejores que en transporte privado.

Planes de acción:

Una vez analizados los resultados de la encuesta de forma cuantitativa y cualitativa, es importante llevar a cabo una serie de acciones para mejorar aquellos aspectos que más preocupan o que peor valoran los empleados de la compañía. Algunas de las acciones que se proponen a continuación ya han empezado a llevarse a cabo.

- Revisar la política de distribución de espacio, identificar problemas y definir una metodología para solicitar y asignar espacios dentro del edificio. Esto se engloba dentro del proceso de revisión de este procedimiento por parte del área de Facilities.
- Identificar y solucionar los principales problemas derivados de la conectividad, comunicaciones y demás servicios tecnológicos que ofrece el edificio y que son necesarios en el día a día de los empleados (impresoras, escáner, etc.).
- Arreglar todo el mobiliario reutilizado que no se encuentre en buen estado y que impide trabajar de forma cómoda (sillas defectuosas, etc.).
- Revisar y solucionar problemas de climatización e iluminación en salas y zonas abiertas.
- Llevar a cabo las acciones necesarias para construir un parking de ciclomotores y otro de bicicletas en la acera pública del edificio con el objetivo de mejorar los accesos en transporte privado.

5.5.2. Espacios: Estudio de niveles de ocupación en comedor

Con la finalidad de **explotar los espacios de forma óptima**, en esta fase se estudian los niveles de ocupación en el comedor tupper. Se trata de una zona conflictiva por el exceso de personas que hacen uso de ella en determinados horarios

Se pretende medir la evolución de los niveles de ocupación a medida que van llegando nuevas oleadas y analizar la situación definitiva (1.600 personas en el edificio) para evaluar la posibilidad de habilitar un área adicional que permita dar servicio a todos los empleados.

Para ello, se realiza un estudio durante el intervalo horario más crítico, desde las 12:45h hasta las 16:00h, en el que se toman los siguientes datos:

- Hora de llegada a la cola.
- Hora de coger mesa libre.
- Hora de salida del comedor.

Se han recogido datos del flujo de personas en el comedor tupper en **13 días** diferentes, entre las **12:45h y las 16:00h**. Hay **2 variables** que han influido de forma decisiva en el estudio:

- Aumento de la capacidad de la sala.
- Llegada de nuevas oleadas.

Durante los días estudiados la capacidad de la sala ha ido aumentando, pasando de **32 sillas** en un principio hasta la **situación definitiva**, con **60 sillas**. Además, la llegada de nuevas oleadas supone un aumento del número de personas que hacen uso de esta zona.

A continuación, se muestra el número de personas ya instaladas en el edificio después de cada oleada. Se ha de tener en cuenta que la mayoría de los empleados comen en restaurantes y no hacen uso del tupper en su día a día y que dicho estudio comenzó tras la oleada B, cuando 730 personas ya estaban trabajando en el edificio.

Oleada	C		D	E	F
Nuevas áreas en el edificio	<ul style="list-style-type: none">▪ Estructura▪ Centros CSTR▪ Centros DMF▪ Telecom▪ Tecnología	<ul style="list-style-type: none">▪ Telecom▪ Seguros▪ Business	<ul style="list-style-type: none">▪ Seguros▪ Banca▪ Sector Público▪ Business	<ul style="list-style-type: none">▪ Utilities▪ Business▪ Telecom	<ul style="list-style-type: none">▪ Industria▪ Sector Público▪ Business▪ Centros CSM▪ SES
Personas acumuladas	▪ 730	▪ 1060	▪ 1250	▪ 1350	▪ 1560

Figura 5.5.2.1. Áreas y personas en la Nueva Sede tras cada oleada [Elaboración propia, 2008]

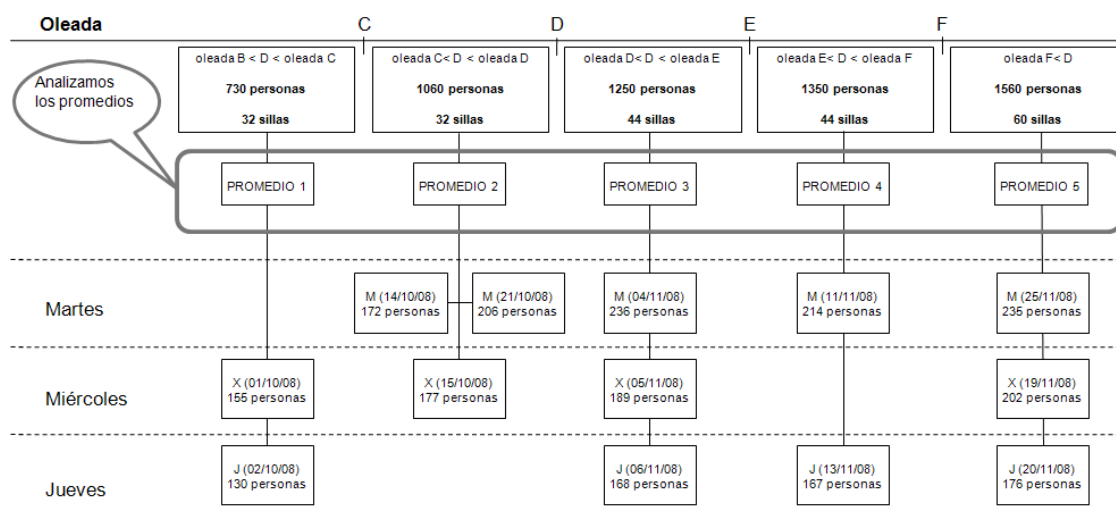


Figura 5.5.2.2. Días estudiados [Elaboración propia, 2008]

Como se puede ver en la anterior figura, a medida que llegan nuevas oleadas el número de personas que hace uso del comedor tupper es cada vez mayor. Se observa también un ciclo estacional, los martes son los días que más gente utiliza esta zona mientras que los jueves muchos empleados aprovechan para salir a comer fuera de las propias oficinas.

Tras la toma de datos se realizan los siguientes cálculos en intervalos de 15 minutos:

- Tiempo medio de espera en cola.
- Tiempo medio de permanencia en mesa.
- Número de personas que llegan al comedor.
- Porcentaje de personas que esperan cola.

Tras analizar todos los días estudiados, se realiza una comparación que permite estudiar la evolución en los niveles de ocupación con la llegada de nuevas oleadas. Tras dicho análisis se llega a las siguientes conclusiones:

- Se observa un claro **ciclo semanal**, los martes son los días que más gente come en la zona tupper.
- Los **tiempos de espera** en la sala se ven **reducidos** tras los últimos aumentos de capacidad. La peor situación se vivió tras la oleada C (32 sillas) y la D (44 sillas).
- Tras la última oleada, con 1560 personas en las nuevas instalaciones y una capacidad de 60 sillas, sólo se dan problemas de esperas elevadas los lunes y martes, siendo **difícil superar los 20 minutos**. En anteriores situaciones, se podía llegar a esperar hasta 30 minutos.
- La mayor parte de las **personas que esperan** lo hacen entre las **13:30h y las 14:45h** aunque cada vez es mayor el número de personas que bajan a comer antes o después de este rango horario.
- Un alto porcentaje de **personas comen** en menos de **30 minutos**, en horas punta suele bajar el promedio por debajo de los **20 minutos** para dejar comer a los que están esperando.
- Aproximadamente un **10% de la gente** que baja a la zona tupper y ve una cola de espera superior a 10 minutos, **no está dispuesta a esperar** y decide marcharse a comer a otras zonas del edificio. Esta situación, actualmente sólo se da los lunes y martes.

Tras observar la evolución del comedor tupper durante varias decenas de horas y llegar a las anteriores conclusiones, se han identificado una serie de mejoras:

- No se utilizan todas las neveras. Con 4 neveras en total, sería suficiente para cubrir la demanda y dicha medida permitiría ganar espacio para poner más mesas. Se sugiere ubicar una de las neveras donde se encuentra la máquina de vending de bebidas, siempre y cuando se instale una fuente de agua para compensar la necesidad.

- El espacio disponible para comer se ve muy impactado por el tamaño de las sillas que en planta es mayor que el de las mesas. Se podrían sustituir por un banco corrido que estuviese fijo al suelo. Esto aumentaría la capacidad de la sala en 8 puestos adicionales.
- En las filas de mesas que se pueda (al menos 3 de 4) se podría ganar un puesto (3 en total) pegándolas a la pared del fondo y llevando el banco corrido hasta la pared.
- En el caso de que existan microondas en el almacén, sería conveniente completar todos los huecos disponibles para ellos. Puntualmente se producen esperas para el calentamiento de la comida.
- La creciente utilización del Arte Gourmet (restaurante situado en planta 0) para comer por parte de empleados de everis, suaviza las reivindicaciones de más espacio para la zona tupper. De hecho se dan casos de gente que con pedidos del Arte Gourmet utiliza esta zona. Se debería definir una norma que evitase estas prácticas.
- En ningún caso se recomienda acondicionar más áreas del edificio como zona tupper. Con las medidas propuestas se consigue aprovechar al máximo las instalaciones sin perjuicio diferencial para el usuario.

5.5.3. Espacios: Análisis de ahorro de costes

El hecho de estar todos juntos en una única sede permite obtener ciertos ahorros respecto a la situación pre-traslado. En esta fase se identifican los ahorros más relevantes y se cuantifican mensual y anualmente.

Los principales ahorros identificados son consecuencia de reducciones en las tasas de alquileres de inmuebles y de economías de escala como consecuencia de trabajar todos juntos en un mismo edificio.

Determinadas áreas de ahorro no se han contemplado por ser menos importantes y más difíciles de cuantificar.



Figura 5.5.3.1. Identificación de áreas de ahorro más relevantes [Elaboración propia, 2008]

A continuación se cuantifican los diferentes ahorros, para ello ha sido importante la labor de recopilación y análisis de información aportada por los diferentes departamentos involucrados.

Los resultados obtenidos son consecuencia de un análisis a largo plazo, es decir, para calcular los ahorros se compara la situación antes de comenzar el proyecto del traslado con la situación futura, una vez terminados los contratos en antiguas oficinas y con todos los empleados instalados y trabajando en la Nueva Sede.

Alquileres edificios oficina de Madrid				
	Unidades	Cuzco	La Finca	Edificio everis
Coste mensual m2 de oficina	€/m2	26,5 € (*)	13,5 € (*)	16,0 € (*)
Dimensiones	m2	6.487,16 (*)	9.035,77 (*)	17.369,38 (*)
Coste mensual edificios	€/mes	171.909,7 €	121.982,9 €	277.910,1 €
Ingresos Arte Gourmet	€/mes	-	-	6.920,0 €
Cuota gastos comunes	€/m2	6,22	3,43	3
Gastos comunes mensuales	€/mes	40.350,1 €	30.992,7 €	52.108,1 €
TOTAL MENSUAL	€/mes	212.260 €	152.976 €	323.098 €
TOTAL ANUAL	€/año	2.547.119 €	1.835.707 €	3.877.179 €
AHORRO MENSUAL	€/mes	42.137 €		
AHORRO ANUAL	€/año	505.647 €		

Tabla 5.5.3.1. Ahorro en alquileres de edificios [Elaboración propia, 2008]

(*) Fuente de datos: Contrato edificio everis en vigor, Inversiones y Patrimonio Castellana y La Finca (aportado por el departamento de Facilities)

Adicionalmente a los 505.647 € de ahorro anual, se ha de tener en cuenta que se ganan 1.850 m² más de espacio. Si se resta el coste de esta superficie y los gastos comunes correspondientes a estos m², el ahorro se ve incrementado obteniendo los siguientes resultados:

Ahorro mensual = 77.287,24 €/mes

Ahorro anual = 927.446,90 €/año

Alquileres parking oficina de Madrid					
	Unidades	Cuzco	Leucan	La Finca	Edificio everis
Nº plazas	plazas	55 (*)	130 (*)	269 (*)	463 (*)
Coste plaza	€/mes	144 € (*)	115 € (*)	79 € (*)	90 € (*)
Nº plazas en alquiler	plazas	0 (*)	0 (*)	100 (*)	80 (*)
Precio alquiler	€/mes	-	-	69 € (*)	105 € (*)
Coste mensual	€/mes	7.946 €	14.970 €	21.374 €	41.670 €
Ingreso parking Arte Gourmet	€/mes	-	-	-	105 €
Ingreso mensual	€/mes	0 €	0 €	6.900 €	8.505 €
Cuota gastos comunes	€/plaza	44,8 € (*)	incluido en coste plaza (*)	7,5 € (*)	13 € (*)
Gastos comunes mensuales	€/mes	2.462 €		2.004 €	6.019 €
GASTO TOTAL MENSUAL	€/mes	10.408 €	14.970 €	16.478 €	39.184 €
GASTO TOTAL ANUAL	€/año	124.891 €	179.639 €	197.742 €	470.208 €
AHORRO MENSUAL	€/mes	2.672 €			
AHORRO ANUAL	€/año	32.063 €			

Tabla 5.5.3.2. Ahorro en plazas de parking [Elaboración propia, 2008]

(*) Fuente de datos: Contrato edificio everis en vigor, Inversiones y Patrimonio Castellana y La Finca (aportado por el departamento de Facilities)

Aunque hay 80 plazas de parking en disposición de ser alquiladas, a 01/12/08 sólo se alquilan 59 de ellas. Si siguen sin alquilarse las 21 plazas restantes, el ahorro se verá reducido obteniendo los siguientes resultados:

Ahorro mensual = 467 €/mes

Ahorro anual = 5.603 €/año

Gastos de mantenimiento + suministros por proveedores oficina de Madrid				
	Unidades	Cuzco	La Finca	Edificio everis
Servicio Limpieza	€/mes		36.111 € (*)	23.697 € (*)
Electricidad	€/mes		27.850 € (*)	17.279 € (*)
TOTAL MENSUAL	€/mes		63.961 €	40.976 €
TOTAL ANUAL	€/año		767.532 €	491.712 €
AHORRO MENSUAL	€/mes		22.985 €	
AHORRO ANUAL	€/año		275.820 €	

Tabla 5.5.3.3. Ahorro en gastos de mantenimiento y suministros [Elaboración propia, 2008]

(*) Fuente de datos: Contratos de mantenimiento y suministros aportados por el departamento de Compras

En un futuro, los gastos de limpieza aumentarán ya que la limpieza de las zonas comunes formará parte de esta partida, reduciéndose de la misma forma en la partida de Gastos Comunes del edificio.

Mensajería, lanzadera y accesos oficina Madrid				
	Unidades	Cuzco	La Finca	Edificio everis
Valija entre oficinas	€/mes		2.500 € (*)	0 € (*)
Renting Furgoneta	€/mes		756 € (*)	0 € (*)
Lanzadera (transporte empleados)	€/mes		18.000 € (*)	0 € (*)
Tarjetas acceso	€/mes		1.300 € (*)	1.500 € (*)
TOTAL MENSUAL	€/mes		22.556 €	1.500 €
TOTAL ANUAL	€/año		270.672 €	18.000 €
AHORRO MENSUAL	€/mes		21.056 €	
AHORRO ANUAL	€/año		252.672 €	

Tabla 5.5.3.4. Cálculo del ahorro en mensajería y accesos al edificio [Elaboración propia, 2008]

(*) Fuente de datos: Contratos de mensajería (renting y sueldo chófer) y hojas de gastos 2008 de lanzadera. Documentos aportados por los departamentos de Viajes y Facilities

El contrato renting de la furgoneta finaliza en septiembre de 2009 por lo que se seguirá pagando hasta la fecha. Hasta entonces el ahorro se ve reducido obteniendo los siguientes resultados:

Ahorro mensual = 20.300 €/mes

Ahorro anual = 243.600 €/año

Movilidad entre sedes			
	Unidades	Cuzco	La Finca
			Edificio everis
Tiempo promedio de traslado entre sedes	min	45 min	-
Coste promedio empleado everis	€	29.056,00 € (*)	
Coste promedio empleado everis/hora	€/hora	17 €	-
Coste promedio empleado 45 min	€/min	12,9 €	-
Nº aproximado de viajes en taxi entre sedes / media Abril-Julio	viajes/mes	225 (*)	-
Nº aproximado de viajes en coche entre sedes / media Abril-Julio	viajes/mes	100 (*)	-
Coste de oportunidad por desplazamiento entre sedes mensual	€/mes	4.196 €	-
Coste de oportunidad por desplazamiento entre sedes anual	€/año	50.349 €	-
Coste taxi mensual entre sedes (aproximado) (18 euros/viajes)	€/mes	4.050 €	-
Coste taxi anual entre sedes	€/año	48.600 €	-
Coste Kilometraje mensual entre sedes (aproximado) (0,22 euros/km) (20 km)	€/mes	440 €	-
Coste Kilometraje anual entre sedes	€/año	5.280 €	-
Coste parking público Cuzco y La Finca mensual	€/mes	1.400 €	-
Coste parking público Cuzco y La Finca anual	€/año	16.800 €	-
TOTAL MENSUAL	€/mes	10.086 €	-
TOTAL ANUAL	€/año	121.029 €	-
AHORRO MENSUAL	€/mes	10.086 €	
AHORRO ANUAL	€/año	121.029 €	

Tabla 5.5.3.5. Ahorro en movimiento entre sedes [Elaboración propia, 2008]

(*) Fuente de datos: Hojas de gastos 2008 por transporte entre sedes (taxis y vehículos privados) y parrillas salariales. Datos aportados por los departamentos de Administración y Control de Gestión

Mantenimiento IT y Comunicaciones				
	Unidades	Cuzco	La Finca	Edificio everis
Centralita (megafonía)	€/mes		6.667 € (*)	-
Comunicación Ancho Banda entre sedes	€/mes		8.200 € (*)	-
TOTAL MENSUAL	€/mes		14.867 €	
TOTAL ANUAL	€/año		178.404 €	
AHORRO MENSUAL	€/mes		14.867 €	
AHORRO ANUAL	€/año		178.404 €	

Tabla 5.5.3.6. Ahorro en mantenimiento IT y Comunicaciones [Elaboración propia, 2008]

(*) Fuente de datos: Hojas de gastos 2008 aportados por el departamento de IT y Sistemas

El ahorro total asciende a:

113.803 €/MES

1.365.635 €/AÑO

A continuación se resumen y agregan los ahorros de las diferentes partidas desglosadas anteriormente:

PARTIDAS DE AHORRO	AHORROS MENSUALES (€/MES)	AHORROS ANUALES (€/AÑO)
Alquileres edificios oficina de Madrid	42.137 €	505.647 €
Alquileres parking oficina de Madrid	2.672 €	32.063 €
Gastos de mantenimiento + suministros por proveedores oficina de Madrid	22.985 €	275.820 €
Gastos mensajería, lanzadera y accesos oficina Madrid	21.056 €	252.672 €
Movilidad entre sedes	10.086 €	121.029 €
Gastos de Mantenimiento de IT y Comunicaciones	14.867 €	178.404 €
TOTAL	113.803 €	1.365.635 €

Tabla 5.5.3.7. Ahorros totales [Elaboración Propia, 2008]

El traslado a las nuevas instalaciones permite obtener un ahorro considerable en relación a la situación pre-traslado. Una de las razones que motivaban esta mudanza era la posibilidad de trabajar todos juntos en una única oficina y aprovechar los ahorros que ello conlleva. En este capítulo se ha cuantificado dicho ahorro de forma detallada y se ha confirmado lo que ya se intuía al comienzo del proyecto.

Además de cuantificar el ahorro a largo plazo, se ha de tener en cuenta aquellas cosas que, a corto plazo, hacen que el ahorro no sea el que se muestra en líneas anteriores. A continuación se calcula a modo de detalle los ahorros a corto plazo.

Durante varios meses se ha tenido en alquiler la Nueva Sede y algunas plantas de Cuzco. Las plantas de Cuzco 9, 11, 12, 14 y mitad de la 13 están alquiladas hasta el 31/12/08, las plantas 12 y mitad de la 13 hasta el 30/06/09. Por ello, se cuantifican 2 ahorros diferentes a corto plazo:

- Ahorro hasta 31/12/08.
- Ahorro desde el 31/12/08 hasta 30/06/09.

A continuación se muestran los cálculos de ahorros que varían entre el corto y el largo plazo:

Alquileres edificios oficina de Madrid (hasta 31/12/08)					
		Antes del traslado		Fin traslado hasta 31/12/08	
	Unidades	Cuzco	La Finca	Edificio everis	Cuzco (4,5 plantas)
Coste mensual m2 de oficina	€/m2	26,5 €	13,5 €	16,0 €	26,50 €
Dimensiones	m2	6.487,16	9.035,77	17.369,38	5.836,86
Coste mensual edificios	€/mes	171.909,7 €	121.982,9 €	277.910,1 €	154.676,86 €
Ingresos Arte Gourmet	€/mes	-	-	6.920,0 €	-
Cuota gastos comunes	€/m2	6,22	3,43	3	6,22
Gastos comunes mensuales	€/mes	40.350,1 €	30.992,7 €	52.108,1 €	36.305,28 €
TOTAL MENSUAL	€/mes	212.259,88 €	152.975,59 €	323.098,22 €	190.982,14 €
TOTAL ANUAL	€/año	2.547.118,50 €	1.835.707,03 €	3.877.178,64 €	2.291.785,69 €
AHORRO MENSUAL	€/mes	-148.845 €			

Tabla 5.5.3.8. Ahorro en alquileres de edificios hasta el 31/12/08 [Elaboración propia, 2008]

Alquileres edificios oficina de Madrid (desde 01/01/09 hasta 30/06/09)					
		Antes del traslado		01/01/09 hasta 30/06/09	
	Unidades	Cuzco	La Finca	Edificio everis	Cuzco (1,5 plantas)
Coste mensual m2 de oficina	€/m2	26,5 €	13,5 €	16,0 €	26,50 €
Dimensiones	m2	6.487,16	9.035,77	17.369,38	1.950,89
Coste mensual edificios	€/mes	171.909,7 €	121.982,9 €	277.910,1 €	51.698,65 €
Ingresos Arte Gourmet	€/mes	-	-	6.920,0 €	-
Cuota gastos comunes	€/m2	6,22	3,43	3	6,22
Gastos comunes mensuales	€/mes	40.350,1 €	30.992,7 €	52.108,1 €	12.134,55 €
TOTAL MENSUAL	€/mes	212.259,88 €	152.975,59 €	323.098,22 €	63.833,20 €
TOTAL ANUAL	€/año	2.547.118,50 €	1.835.707,03 €	3.877.178,64 €	765.998,43 €
AHORRO MENSUAL	€/mes	-21.696 €			

Tabla 5.5.3.9. Ahorro en alquileres de edificios hasta el 30/06/09 [Elaboración propia, 2008]

Las plazas de parking correspondientes a cada una de las plantas de Cuzco también se han mantenido alquiladas una vez finalizado el traslado (53 plazas hasta el 31/12/08 y 5 plazas hasta el 30/06/09).

Se consideran 59 plazas alquiladas a empleados en Nueva Sede en lugar de las 80 disponibles ya que a corto plazo aún no se prevé alquilar las restantes.

Alquileres parking oficina de Madrid hasta 31/12/08						
		Antes del traslado			Fin traslado hasta 31/12/08	
	Unidades	Cuzco	Leucan	La Finca	Edificio everis	Cuzco
Nº plazas	plazas	55	130	269	463	53
Coste plaza	€/mes	144 €	115 €	79 €	90 €	144 €
Nº plazas en alquiler	plazas	0	0	100	59	0
Precio alquiler	€/mes	-	-	69 €	105 €	-
Coste mensual	€/mes	7.946 €	14.970 €	21.374 €	41.670 €	7.657 €
Ingreso parking Arte Gourmet	€/mes	-	-	-	105 €	-
Ingreso mensual	€/mes	0 €	0 €	6.900 €	6.300 €	0 €
Cuota gastos comunes	€/plaza	44,8 €	incluido en coste plaza	7,5 €	13 €	44,8 €
Gastos comunes mensuales	€/mes	2.462 €		2.004 €	6.019 €	2.372,3 €
GASTO TOTAL MENSUAL	€/mes	10.408 €	14.970 €	16.478 €	41.389 €	10.029,1 €
GASTO TOTAL ANUAL	€/año	124.891 €	179.639 €	197.742 €	496.668 €	120.349,1 €
AHORRO MENSUAL	€/mes	-9.562 €				

Tabla 5.5.3.10. Ahorro en alquileres de plazas de parking hasta el 31/12/08 [Elaboración propia, 2008]

Alquileres parking oficina de Madrid (01/01/09 - 30/06/08)						
		Antes del traslado			31/12/08 hasta 30/06/09	
	Unidades	Cuzco	Leucan	La Finca	Edificio everis	Cuzco
Nº plazas	plazas	55	130	269	463	5
Coste plaza	€/mes	144 €	115 €	79 €	90 €	144 €
Nº plazas en alquiler	plazas	0	0	100	59	0
Precio alquiler	€/mes	-	-	69 €	105 €	-
Coste mensual	€/mes	7.946 €	14.970 €	21.374 €	41.670 €	722 €
Ingreso parking Arte Gourmet	€/mes	-	-	-	105 €	-
Ingreso mensual	€/mes	0 €	0 €	6.900 €	6.300 €	0 €
Cuota gastos comunes	€/plaza	44,8 €	incluido en coste plaza	7,5 €	13 €	44,8 €
Gastos comunes mensuales	€/mes	2.462 €		2.004 €	6.019 €	223,8 €
GASTO TOTAL MENSUAL	€/mes	10.408 €	14.970 €	16.478 €	41.389 €	946,1 €
GASTO TOTAL ANUAL	€/año	124.891 €	179.639 €	197.742 €	496.668 €	11.353,7 €
AHORRO MENSUAL	€/mes	-479 €				

Tabla 5.5.3.11. Ahorro en alquileres de plazas de parking hasta el 30/06/09 [Elaboración propia, 2008]

A corto plazo se debe incluir el renting de la furgoneta ya que se mantiene el contrato hasta septiembre de 2009.

Gastos mensajería, lanzadera y accesos oficina Madrid				
	Unidades	Cuzco	La Finca	Edificio everis
Valija entre oficinas	€/mes	2.500 €		0 €
Renting Furgoneta	€/mes	756 €		756 €
Lanzadera (transporte empleados)	€/mes	18.000 €		0 €
Tarjetas acceso	€/mes	1.300 €		1.500 €
TOTAL MENSUAL	€/mes	22.556 €		2.256 €
TOTAL ANUAL	€/año	270.672 €		27.072 €
AHORRO MENSUAL	€/mes	20.300 €		
AHORRO ANUAL	€/año	243.600 €		

Tabla 5.5.3.12. Ahorro en mensajería y accesos a corto plazo [Elaboración propia, 2008]

El resto de áreas de ahorro se mantienen iguales a corto y largo plazo. Sumando los ahorros mensuales de todas las partidas se obtiene:

Hasta 31/12/08: **-90.169 €/MES**

Hasta 30/06/09: **46.063 €/MES**

A continuación se resumen y agregan los ahorros mensuales a corto plazo de las diferentes partidas desglosadas anteriormente:

PARTIDAS DE AHORRO	AHORROS MENSUALES HASTA 31/12/08 (€/MES)	AHORROS MENSUALES (01/01/09 - 30/06/08) (€/MES)
Alquileres edificios oficina de Madrid	-148.845 €	-21.696 €
Alquileres parking oficina de Madrid	-9.562 €	-479 €
Gastos de mantenimiento + suministros por proveedores oficina de Madrid	22.985 €	22.985 €
Gastos mensajería, lanzadera y accesos oficina Madrid	20.300 €	20.300 €
Movilidad entre sedes	10.086 €	10.086 €
Gastos de Mantenimiento de IT y Comunicaciones	14.867 €	14.867 €
TOTAL	-90.169 €	46.063 €

Tabla 5.5.3.13. Ahorros mensuales a corto plazo [Elaboración Propia, 2008]

5.5.4. Espacios: Consolidación de reubicaciones y políticas de explotación de espacios

Durante la fase de desplazamientos, muchas de las restricciones impedían disponer de una distribución de unidades de servicio y/o proyectos de forma óptima. Por ello, una vez trasladados a la Nueva Sede, se deben consolidar todas las ubicaciones en el edificio y así facilitar la gestión de espacio.

El área encargada de gestionar espacios (Facilities) y el propio proyecto Benarés, atienden todas las peticiones de espacio motivadas por nuevos

proyectos o nuevas incorporaciones y actualizan los planos de ubicaciones acorde a los objetivos marcados al comienzo de la mudanza.

También se definen las finalidades de aquellos espacios que aún están sin determinar. Se lanzan las acciones necesarias para acondicionar:

- Nuevo restaurante.
- Parking de ciclomotores y bicicletas.

Se definen políticas de explotación de espacios:

- Normas y procedimientos para la petición y uso de puestos y salas.
- Imputación de costes por puestos de trabajo.

6. PLAN DE COMUNICACIÓN

Para **definir el Plan de Comunicación** se ha seguido un proceso dividido en **diferentes pasos**, donde se establecen las bases del plan, se identifican los posibles canales, se define un proceso de validación de contenidos y se diseñan las herramientas concretas que van a utilizarse a lo largo de todo el traslado:



Figura 6.1. Metodología a seguir para definir el Plan de Comunicación [Elaboración propia, 2008]

Todos los esfuerzos realizados para conseguir el éxito en el traslado, pueden verse mermados por una mala comunicación. Por eso, antes de que se extiendan mensajes que generen falsas expectativas, rumores o leyendas de pasillo, es importante que se definan y organicen los distintos contenidos y elementos que se emplearán para comunicar el traslado.

De esta forma se pretende presentar el traslado de manera transparente y fiable, contando con todos los empleados y transmitiendo toda la información y las decisiones tomadas. Se quiere aprovechar la comunicación para impulsar el traslado y conseguir el apoyo de todas las personas afectadas.

6.1. BASES DEL PLAN

En este punto, se considera un factor clave mantener la independencia entre el proyecto que gestiona el traslado y la propia compañía.

En primer lugar hay que definir los nombres que se asociarán al traslado. No se puede dejar que el tiempo bautice las cosas porque se desaprovecha el potencial del nombre, y aun peor, se corre el riesgo de que el mismo provoque connotaciones negativas o distintas a las deseadas. Por ello, es importante definir:

- Nombre del proyecto.
- Nombre de las nuevas instalaciones.
- Nombre de otros elementos.

Tras poner en común varios nombres, se ha decidido escoger **“Benarés”** como nombre para referirnos al proyecto que impulsará y coordinará el traslado. Benarés es el nombre de la ciudad en la que se produjo la mudanza, considerada como histórica, de la cúpula de la catedral de dicha ciudad y que inspiró el juego de las torres de Hanoi, en el que el participante debe trasladar una serie de discos desde un eje a otro respetando unas leyes.

Benarés, como nombre, pretende que todas las acciones se vean como un proyecto independiente a la empresa y a las nuevas instalaciones.

A la hora de definir nombres para escoger el definitivo, se tuvieron en cuenta las siguientes premisas:

- Según el uso que se dé al nombre del proyecto, éste puede transformarse en el nombre de las nuevas oficinas. De esta forma se quiere evitar el riesgo de que las personas se refieran a la nueva oficina por el nombre de la zona en la que está ubicada, como ya pasaba anteriormente.

*Ejemplos: Traslado a la Finca transforma las oficinas en “La Finca”.
Traslado a Boadilla del Monte transforma la ciudad financiera del BSCH*

en “Boadilla”. El gran traslado reduce el riesgo de llamar a las oficinas “El gran traslado”.

- El nombre debía desasociarse de la nueva oficina, reforzando la idea de que se trata de un proyecto independiente y acotado en el tiempo.
- El nombre debía transmitir (directa o indirectamente) las intenciones y valores del proyecto.
- El nombre debía ser creativo y dar juego para realizar acciones de notoriedad.

Los próximos 10 años, la compañía estará unida en unas nuevas oficinas. El lugar en el que los empleados estarán gran parte de su tiempo debe conocerse como les gustaría a todos ellos. Por ello, se bautiza la **“Nueva Sede”**.

En línea con la intención de hacer un traslado transparente, se crea un buzón para consultas, sugerencias, comentarios, etc. Tras proponer varios nombres se escogió el siguiente: info.traslado.madrid@compañía.com.

Es importante que los mensajes que se envíen lleven asociada una imagen y estilo. Por eso se define:

- Un formato de plantillas, entornos, imágenes y colores en los que se envíe toda la comunicación.
- Un lenguaje: natural, claro, directo, optimista.

Toda comunicación debe ir acompañada del logo “Benarés”, seguido del título del comunicado en letra Arial, tamaño 18 y color gris. A continuación se escribe el texto en letra Arial, tamaño 14 y color negro.



Figura 6.1.1. Logo del proyecto [Elaboración propia, 2008]

6.2. IDENTIFICACIÓN DE CANALES

También es necesario definir cuáles van a ser los canales a utilizar para las comunicaciones acerca del traslado.

- Canales convencionales:
 - E-mail: correos electrónicos para mensajes masivos y como principal canal para recibir mensajes y dar respuestas. La desventaja es que si se abusa de este canal puede llegar un momento en que los correos ya no se lean.
 - Aplicación de gestión de conocimiento: un canal en el cual se puede crear una zona sobre el traslado que incluya foros, documentos, etc. Actualmente está dado de alta el 61,25% de los empleados de la oficina de Madrid.
 - Intranet: se puede dejar un pequeño espacio para publicar información.
 - Cartas a través de la carpeta personal de cada empleado.
- Canales no convencionales:
 - Cartelería: carteles y mensajes en las oficinas actuales para lanzar campañas, mensajes, etc. Se pueden emplear para campañas concretas.
 - Páginas y entornos Web: los entornos web (incluso una página o zona propia del traslado) pueden tener un estilo e imagen totalmente rompedora y original que invite a su uso.
 - Elementos de marketing: lapiceros, calendarios y otros elementos hechos para la ocasión y que permitan transmitir mensajes concretos.
 - Boletines: editados de forma especial para dar noticias sobre el traslado.

- Acciones especiales:
 - Desayunos y mesas redondas: encuentros con los distintos responsables del traslado para hablar de manera abierta o estructurada, sobre distintos temas del proyecto.
 - Formación especial: sesiones de formación especiales para transmitir valores, mensajes y contenidos relacionados con el traslado.
 - Tour Benarés: visitas organizadas a las nuevas oficinas para conocer los avances y novedades.
 - Multimedia: videos y juegos conseguidos a través del trabajo multimedia.
 - Encuestas y entrevistas: junto con el buzón, y de manera estructurada, permitirían transmitir mensajes y, sobre todo, obtener información de grupos especiales o toda la compañía.
 - Coordinadores o facilitadores: personas, cada cierto número de empleados, que son nombradas como coordinadoras o representantes del traslado. Su misión consiste en canalizar y resolver dudas y preguntas (con el apoyo del proyecto).

6.3. VALIDACIÓN DE CONTENIDOS

Muchas veces se sabe que hay rumores pero no quien los origina. Durante el proceso del traslado, se debe luchar contra las verdades a medias, los rumores de pasillo y las falsas expectativas.

La facilidad que se tiene para comunicar hace que muchas veces se lancen comunicaciones sin controlar su contenido, un mismo mensaje (o a veces opuesto) llega desde distintos sitios. Otros, están más infundados que cualquiera. ¿Quién controla esto?

Para evitar que se de esta situación, se define el siguiente proceso de validación de contenidos:

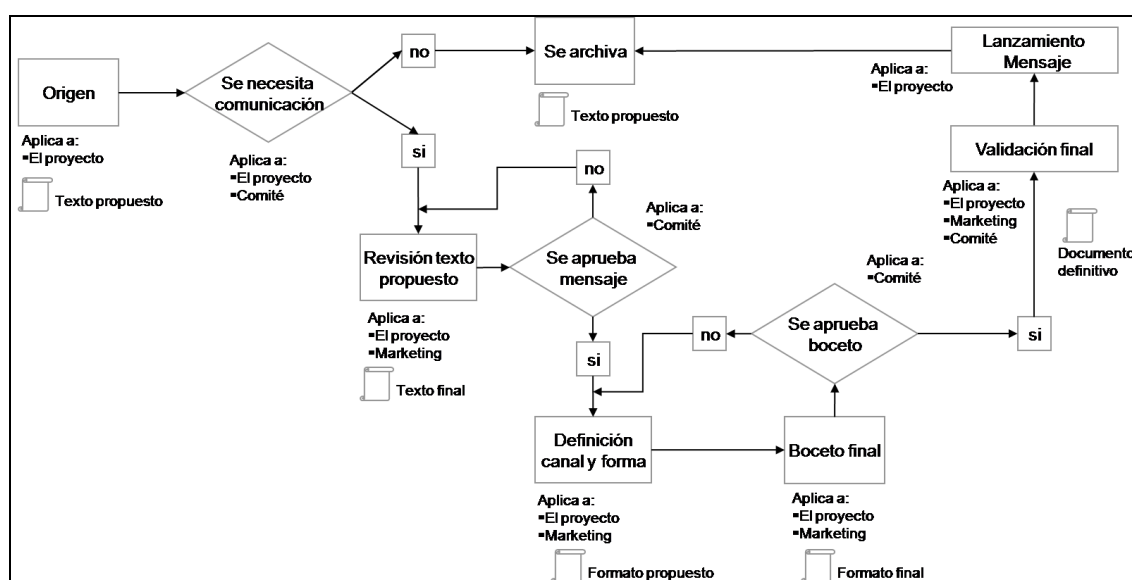


Figura 6.3.1. Proceso de validación de contenidos [Elaboración propia, 2008]

6.4. DISEÑO DE HERRAMIENTAS

Una vez identificados los diferentes canales que pueden usarse en este proyecto y diseñado el proceso de validación de los contenidos de los comunicados, se elabora un listado de herramientas concretas de comunicación que se exponen a continuación. Se evalúan las diferentes herramientas en función de 3 criterios:

- Utilización a lo largo de todo el proceso de traslado.
- Repercusión o impacto en la compañía.
- Feedback.

Utilización	Medida	Nº veces que se reutiliza la herramienta
	baja	$n^0 < 1$
	media	$1 < n^0 < 10$
	alta	$n^0 > 10$
Repercusión	Medida	Nº receptores
	baja	$n^0 < 10$
	media	$10 < n^0 < 100$
	alta	$n^0 > 100$
Feedback	Medida	Nº veces que se retroalimenta el mensaje
	baja	$n^0 < 1$
	media	$1 < n^0 < 5$
	alta	$n^0 > 5$

Tabla 6.4.1. Criterios de evaluación [Elaboración propia, 2008]

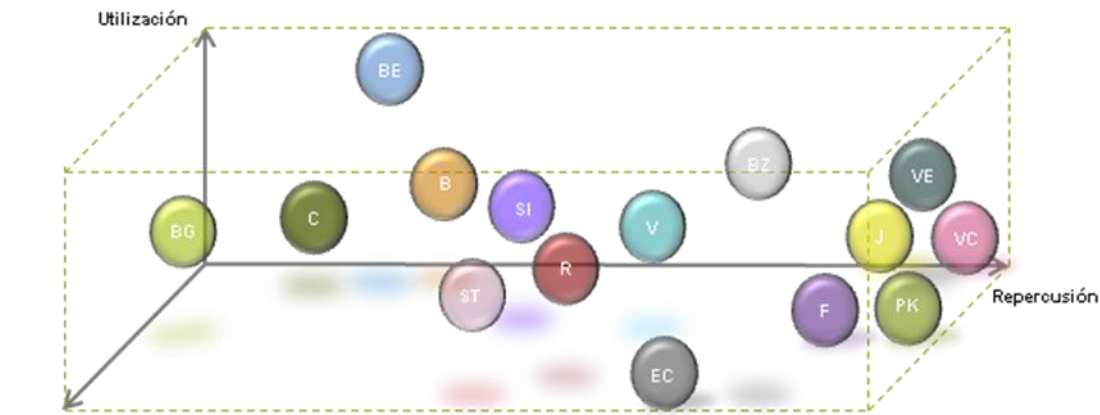
Una vez definidos los 3 criterios a evaluar y un rango de medida (baja, media, alta), entonces se procede a evaluar todas las herramientas de comunicación:

Variables	Utilización			Repercusión			Feedback		
Herramientas	baja	media	alta	baja	media	alta	baja	media	alta
Buzón			✓			✓			✓
Blog		✓		✓				✓	
Benarés comunica			✓		✓		✓		
Carta personal	✓			✓			✓		
Boletín		✓			✓		✓		
Sesión de trabajo		✓			✓				✓
Sesión informativa		✓			✓			✓	
Reunión coordinadores		✓			✓				✓
Encuesta	✓					✓			✓
Visita		✓			✓			✓	
Fiesta inauguración	✓					✓	✓		

Juego Torres de Hanoi	✓					✓	✓		
Pack de bienvenida	✓					✓	✓		
Video CEO	✓					✓	✓		
Video Edificio	✓					✓	✓		

Tabla 6.4.2. Evaluación de herramientas [Elaboración propia, 2008]

A continuación, se muestra de forma gráfica la evaluación de todas las herramientas utilizadas, algunas de ellas con características muy diferentes.



Feedback

- **BZ:** Buzón Benarés
- **BE:** Benarés comunica
- **B:** Boletín Benarés
- **SI:** Sesión informativa
- **EC:** Encuesta Benarés
- **F:** Fiesta inauguración
- **PK:** Pack de bienvenida
- **VE:** Vídeo edificio
- **BG:** Blog Benarés
- **C:** Carta personal
- **ST:** Sesión de trabajo
- **R:** Reunión de coordinadores
- **V:** Visita a edificio
- **J:** Juego Torres Hanoi
- **VC:** Vídeo CEO

Figura 6.4.1. Evaluación de herramientas [Elaboración propia, 2008]

A continuación, se procede a explicar detalladamente cada una de las herramientas de comunicación expuestas en la figura anterior.

1. **Buzón Benarés:**

- Descripción:

El buzón de consultas info.traslado.madrid@everis.com es una dirección de mail donde las personas pueden enviar consultas, sugerencias, ideas, etc.

El buzón está disponible para todas las personas. Los mail se revisan a diario y se contestan de forma generalizada, buscando siempre la máxima transparencia.

Una vez a la semana se redactan las respuestas de todas las consultas, se comparten con los integrantes del proyecto, se validan por la dirección y se publican.

- Objetivos:

- Atender las dudas y consultas de las personas que se trasladan y recibir sus sugerencias e ideas.
- Contar con un único canal tanto para la recepción como para el envío de **comunicados** relacionados con el traslado.
- Dar a las personas un canal de **consulta y respuesta** automática.

- ¿Qué se ha hecho?

Se han recibido multitud de cuestiones sobre el traslado. Ha sido el canal más utilizado por los empleados, tanto para preguntar dudas como para sugerir o proponer ideas.

Cuando se toma una medida relacionada con una sugerencia o propuesta, entonces se publica en BigForest (aplicación corporativa de gestión del conocimiento) a modo de noticia.

■ Ilustrativo:

	G	H	I	J	K	L	M
detalles							
tránsito de calidad de vida por tiempo de desplazamiento y necesidad de dar respuesta a sus							
requerimientos							
agencia de mantener lanzaderas desde Alzocha. En teoría las esperas son importantes							
definición de necesidades en general. Preocupación por los 27km que separan garafá y nueva sede							
¿se alquila en la finca y necesidad de plaza en nueva sede							
ocupación por el tiempo que demanda trasladar las líneas de comunicación con los clientes							
¿deposición a colaborar?							
¿se a los valores del proyecto							
¿yo 2008 espera niño. Quiero saber si habrá o no guardería y si debe empezar el trámite para su							
se queda.							
¿se nos espera en benarés??? ¿Qué pasa si hay retrasos o se llega tarde?							
¿se va van a poner lanzaderas? ¿Qué pasa si hay retrasos o se llega tarde?							
ocupación por salas acondicionadas para comer de tupper.							
¿se nuevos horarios como puede ser jornada reducida "fija"							
¿a gente de la finca se trasladará antes? ¿En julio?							
ocupación por el tema lanzaderas: sillas, horarios, etc.							
¿se alquila en la cuzco y necesidad de plaza en nueva sede							
agencia de incluir duchas y vestuarios para colectivo que realiza deporte							
¿vendrá el traslado acompañado de nuevos restaurantes?							
¿continúan lanzaderas? ¿conocemos la ampliación de servicios públicos?							

Ilustrativo 6.4.1. Recopilatorio de consultas [everis, 2008]

2. Blog Benarés:

■ Descripción:

El blog es una sección que, dentro de “Benarés Comunica” (BigForest: aplicación corporativa de gestión del conocimiento), permite expresar libremente opiniones, ideas, etc.

Las personas pueden acceder libremente a esta sección y publicar blogs de lo que deseen.

Desde el proyecto se consultan los blogs abiertos y las distintas opiniones, pero no se participa, no se administran blogs, ni se generan blogs generales.

■ Objetivos:

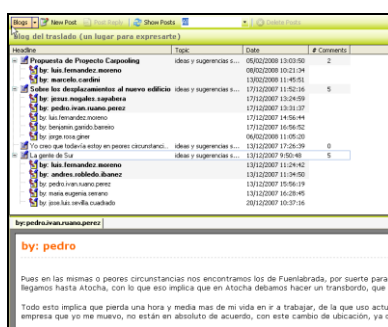
- Ofrecer un canal para expresar “libremente” cualquier cuestión relacionada con el traslado.
- Fomentar la inclusión de comentarios en blogs internos de la compañía, en lugar de externos.
- Crear foros de discusión que permitan medir la situación e identificar puntos críticos.

▪ ¿Qué se ha hecho?

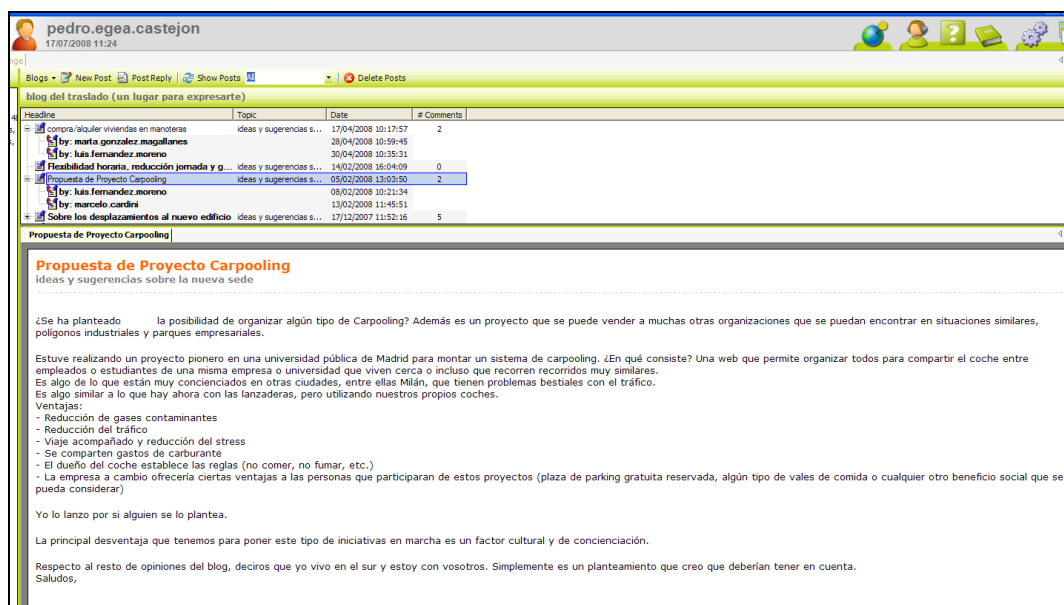
Se creó el blog y se ha hecho un seguimiento mensual de todos los foros abiertos. En total se han abierto 16 foros sobre diferentes temas relacionados con el traslado. Algunos foros abiertos son:

- “Proyecto carpooling”.
- “Casual day”.

▪ Ilustrativo:



Ilustrativo 6.4.2. Blog general en BigForest [everis, 2008]



Ilustrativo 6.4.3. Blog Benarés. Propuesta de Proyecto Carpooling [everis, 2008]

3. Benarés Comunica:

- **Descripción:**

Benarés Comunica es un “Proceso” dentro del Corporate BigForest. Se compone de:

- Noticias Benarés: se ofrecen, a modo de noticias, novedades acerca del traslado.
- Repositorio Benarés: documentos e informes relacionados con el traslado.
- Preguntas Benarés: zona donde se da respuesta a todas las preguntas recibidas en el buzón.

- **Objetivos:**

- Mantener informadas a las personas respecto a las decisiones tomadas sobre el traslado.
- Dar a conocer los temas tratados en el comité que sean de interés general.
- Mostrar total transparencia con todas las personas.

- **¿Qué se ha hecho?**

Se han publicado:

- 30 noticias.
- 20 documentos en el repositorio.
- Más de 50 respuestas a las correspondientes preguntas del buzón.

■ Ilustrativo:



Ilustrativo 6.4.4. Benarés comunica en BigForest (Noticias Benarés) [everis, 2008]



Ilustrativo 6.4.5. Benarés comunica en BigForest (Repositorio y preguntas Benarés) [everis, 2008]

4. Carta personal de traslado

- Descripción:

Se trata de una carta personal entregada por el coordinador a cada una de las personas que van a trasladarse. En dicha carta se explican todos los detalles de la mudanza y se incluyen las pegatinas para la identificación de cajas, ordenadores, etc.

El destinatario podrá conocer también la ubicación exacta donde encontrará sus pertenencias el primer día en la nueva oficina.

- Objetivos:

- Mantener informadas a todas las personas que van a trasladarse sobre aquellos temas relacionados con la ejecución de su mudanza y el primer día en el nuevo edificio.
- Identificar las cajas a trasladar mediante pegatinas personales con coordenadas de destino.

- ¿Qué se ha hecho?

La semana anterior a cada oleada se reparten las cartas de las personas a trasladar. En total se han repartido más de 1.600 cartas personales, una por cada persona que ha vivido la mudanza.

- Ilustrativo:



Logo Benarés y Everis

Lista de Elementos a trasladar

Usuario: Ana

Código origen: C-11

Código destino: 4-811

Número de Cajas:

CPU	SI	NO
Monitor	SI	NO
Teclado	SI	NO
Ratón	SI	NO

Ilustrativo 6.4.6. Carta personal de traslado [everis, 2008]

5. Boletín Benarés

- Descripción:

El boletín Benarés es un documento digitalizado que detalla las principales noticias y asuntos del traslado. Tiene, como mínimo, una extensión de un folio A4 y se envía con periodicidad mensual durante la fase previa. Una vez que han comenzado los traslados se publican boletines semanalmente.

- Objetivos:

- Ampliar información sobre noticias o asuntos relacionados con el traslado.
- Disponer de un medio que, de manera periódica, permita ofrecer información detallada sobre aspectos concretos.

- ¿Qué se ha hecho?

Se han publicado 10 boletines diferentes a lo largo de todo el traslado:

- ¿Cómo nace el proyecto Benarés?.
- Aspectos físicos del nuevo edificio.
- El entorno del edificio everis.
- Entrevistas a compañeros en cliente.
- Primer traslado al edificio everis.
- Inauguración del Arte Gourmet.
- Entrevistas y novedades en el edificio.
- ¿Cómo acceder al parking?.
- Comprar en las máquinas de vending.
- Respondemos inquietudes...

- **Ilustrativo:**



Ilustrativo 6.4.7. Boletín Benarés [everis, 2008]

6. Sesión de trabajo:

- **Descripción:**

Se denomina sesiones de trabajo a reuniones de 2 ó 3 horas con distintos colectivos, organizadas íntegramente por Benarés.

Se solicita a gerentes y seniors (cada colectivo por separado) que se reúnan de forma presencial con gente del proyecto.

Las sesiones se dividen en dos partes:

- Dinámicas de grupo con los asistentes.
- Información, por parte del proyecto, de los temas tratados.

- **Objetivos:**

- Informar de manera más profunda sobre algún aspecto del proyecto o el traslado.
- Obtener retroalimentación de las personas convocadas (y de sus equipos), ayudándonos en algunos casos a encontrar soluciones.

- ¿Qué se ha hecho?

Se han realizado sesiones de trabajo con gerentes de distintas US. Se ha medido la actitud de los mismos respecto al cambio y se han realizado dinámicas y encuestas abiertas que han permitido evaluar las preocupaciones y los puntos críticos en los que se debe hacer hincapié.

- Ilustrativo:



Ilustrativo 6.4.8. Sesión de trabajo [everis, 2008]

7. Sesión informativa

- Descripción:

Exposición de no más de 20/30 minutos, que se desarrolla dentro de un marco y una agenda ajena a Benarés. Surgen de la demanda de un colectivo o persona concreta.

Las intervenciones cortas pueden surgir de dos puntos:

- Bajo demanda del organizador del evento, que invita al proyecto y le brinda unos minutos.
- De manera proactiva, siendo el proyecto el que solicita la intervención.

- **Objetivos:**
 - Informar de manera concisa sobre algún aspecto del proyecto o el traslado.
 - Aprovechar, siempre que sea necesario, los encuentros o reuniones de personas.
 - Añadir información sobre el traslado en eventos que traten sobre aspectos de la compañía de índole similar.
- ¿Qué se ha hecho?

Se han hecho las siguientes sesiones:

- 15min en las sesiones de “liderar en tiempos de cambio” (seniors).
 - 30min en la reunión de la US de Banca (gerentes).
 - 30 min en comité de dirección.
- **Ilustrativo:**



Ilustrativo 6.4.9. Sesión informativa [everis, 2008]

8. Reunión coordinadores

- Descripción:

Reuniones de grupos reducidos (5 -15 personas) organizadas por el proyecto, cuentan con la asistencia de los coordinadores de las diferentes áreas a trasladar y se programan según el orden de las oleadas. Se informa sobre todos los aspectos relacionados con la ejecución de la mudanza (traslado de cajas, normas, incidencias, primer día en el edificio, etc.).

- Objetivos:

- Informar a los coordinadores sobre aspectos importantes de la mudanza.
- Resolver dudas inherentes a la ejecución del traslado.
- Pedir a los coordinadores información de áreas y proyectos necesaria para ejecutar la mudanza de forma óptima.

- ¿Qué se ha hecho?

Se han realizado 7 reuniones con coordinadores a lo largo de 3 meses. Dos de ellas con coordinadores de Telecom debido al número de personas que trabajan en dicha US y a las dificultades específicas que ellos tienen.

- Ilustrativo:



Ilustrativo 6.4.10. Reunión de Coordinadores [everis, 2008]

9. Encuesta Benarés

- Descripción:

Comprende una serie de preguntas relacionadas con el edificio y con la planificación y comunicación del traslado. La encuesta se lanza una vez terminada la mudanza a través de la Intranet de la compañía.


- Objetivos:

- Evaluar la satisfacción de los empleados con el nuevo edificio.
- Evaluar la satisfacción de los empleados con la planificación y comunicación del traslado.

- ¿Qué se ha hecho?

Se ha lanzado la encuesta 1 mes después del último traslado y se han recogido y analizado los resultados en función de diferentes criterios de segmentación utilizados.

- Ilustrativo:

Evaluación Satisfacción - Edificio everis			
Planificación del traslado y comunicación			
Para que podamos evaluar los resultados de la encuesta de forma precisa, por favor, inserte los siguientes datos antes de responder a las cuestiones			
(*)	Pertenezco al área de Estructura:	<input type="text"/>	
	He sido coordinador durante el traslado:	<input type="text"/>	
<input type="checkbox"/> (*) respuesta obligatoria			
1. He recibido información clara y suficiente para trasladarme al edificio everis			
Muy en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo			
2. Ha sido fácil encontrar los canales de comunicación oportunos para resolver la dudas relacionadas con el traslado			
Muy en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo			
3. El traslado de una sede a otra ha sido ágil y eficaz			

Ilustrativo 6.4.11. Encuesta Benarés [everis, 2008]

10. Visita a edificio everis

- Descripción:

Se trata de visitas guiadas a las nuevas instalaciones. Se hacen en grupos reducidos de 5 ó 10 personas y con alguien del proyecto que hace de guía. Están dirigidas a los coordinadores de las diferentes áreas de la compañía que van a trasladarse al nuevo edificio.

- Objetivos:

- Mostrar a los coordinadores el nuevo edificio y la zona del mismo donde trabajarán ellos y sus equipos.
- Evitar que las personas que se trasladan se sientan perdidas durante sus primeros días en la Nueva Sede.

- ¿Qué se ha hecho?

Se han realizado 8 visitas guiadas a las nuevas instalaciones, la mayoría de ellas con coordinadores de traslado.

- Ilustrativo:



Ilustrativo 6.4.12. Visita a edificio everis [everis, 2008]

11. Fiesta de Inauguración

- Descripción:

Celebración especial de la compañía en la que se invita a los empleados de la oficina a acudir a los diferentes eventos organizados. La fiesta se celebra 1 mes después del último traslado.

- Objetivos:

- Agradecer a todas las personas la paciencia y colaboración que han tenido durante el traslado.
- Hacer partícipes a todos los empleados, incluido los que no han vivido la mudanza por estar trabajando en oficinas de cliente.

- ¿Qué se ha hecho?

Una vez terminado todo el traslado se prepara una fiesta de inauguración con diferentes eventos. Se invita a todos los empleados de la oficina de Madrid a:

- Sesión de cine: “Quantum of Solace”.
- Cóctel de inauguración en la plaza del edificio.
- Sorteos y regalos.

- Ilustrativo:



Ilustrativo 6.4.13. Fiesta inauguración [everis, 2008]

12. Juego Torres de Hanoi

- Descripción:

Se trata de una acción especial de marketing que consiste en utilizar la historia que da origen al nombre “Benarés” para diseñar un juego que tiene similitudes con el traslado.

Consiste en trasladar una serie de discos de un sitio a otro cumpliendo una serie de normas.

- Objetivos:

- Involucrar a todos los empleados en el traslado de la oficina.

- ¿Qué se ha hecho?

Se ha lanzado el juego en un entorno web con imagen y formato Benarés y se retó a los empleados a “construir nuestra Nueva Sede” de una forma simpática y divertida.

Visto el gran éxito del juego, se aumentó el plazo para conseguir el reto que se proponía.

- Ilustrativo:



Ilustrativo 6.4.14. Entorno web del reto Benarés [everis, 2008]

13. Pack de bienvenida

- Descripción:

El pack de bienvenida contiene diferentes elementos en formato everis (polo, neceser, tarjeta de acceso, etc.) y está dirigido a toda la oficina de Madrid, tanto a las personas que se trasladan como a las que han vivido el traslado desde oficinas en cliente.

- Objetivos:

- Impulsar los valores corporativos en las personas.
- Involucrar a todos los empleados en el traslado de la oficina.

- ¿Qué se ha hecho?

Se han repartido más de 2.800 packs de bienvenida, uno por cada empleado de la oficina.

- Ilustrativo:



Ilustrativo 6.4.15. Pack de bienvenida [everis, 2008]

14. Vídeo CEO

- Descripción:

Consiste en un vídeo en el que el Consejero Delegado de la compañía agradece el esfuerzo de todos los afectados por el traslado e invita a los empleados a participar de la mudanza.

- Objetivos:

- Agradecer la colaboración de los empleados.
- Invitar a las personas a que se involucren en el traslado.

- ¿Qué se ha hecho?

Se lanzó el vídeo de forma conjunta con el juego de las Torres de Hanoi. Una vez finalizada la partida, se invitaba a los participantes a ver el vídeo del CEO.

- Ilustrativo:



Ilustrativo 6.4.16. CEO de everis [everis, 2008]

15. Vídeo edificio everis

- Descripción:

El vídeo de la Nueva Sede es una presentación institucional del nuevo edificio, así como de las ventajas que supone para las personas, nuestros clientes y para la propia compañía.

- Objetivos:

- Ver las nuevas instalaciones como un gran paso y muestra de crecimiento.
- Mostrar los beneficios que se tienen en la Nueva Sede.

- ¿Qué se ha hecho?

Se ha lanzado el vídeo en diferentes ocasiones, se ha colgado en el repositorio Benarés (en BigForest) y se ha utilizado en determinados eventos institucionales.

- Ilustrativo:



Ilustrativo 6.4.17. Vídeo de edificio everis [everis, 2008]

Se han definido las diferentes herramientas de comunicación que han sido llevadas a cabo a lo largo de todo el traslado. En el anexo se muestra una buena parte de las acciones o productos de comunicación anteriormente explicados.

7. OFICINA DE PROYECTO

Como parte fundamental de este proyecto, el equipo encargado de gestionar el traslado ha tenido una intensa labor de coordinación de todas las áreas involucradas en este cambio. Las áreas involucradas son:

- Benarés.
- Empleados de la compañía.
- Coordinadores del traslado.
- Comité directivo.
- Departamento de Facilities.
- Departamento de Marketing.
- Departamento de Compras.
- Departamento de IT y Sistemas.
- Proveedor principal.

No todas las áreas identificadas anteriormente tienen el mismo nivel de participación a lo largo de todo el proceso, la involucración de unas y otras depende de la fase del proyecto en la que se encuentren.

El equipo Benarés, como coordinadores del traslado, interactúa con los responsables de las diferentes áreas para marcar el ritmo de trabajo y los hitos y acciones a llevar a cabo. Entre las principales funciones del equipo se encuentran:

- Definen objetivos y sede.
- **Identifican personas y recursos** a trasladar.
- **Planifican** y programan el traslado.
- Realizan la **reubicación de puestos**.
- **Resuelven incidencias**.
- **Ajustan** y consolidan reubicaciones.

- Diseñan y ejecutan el **Plan de Comunicación**.
- **Coordinan** las diferentes áreas involucradas.

A continuación se describen las diferentes actividades llevadas a cabo por todas las áreas involucradas durante el proceso de traslado y su relación con el equipo Benarés.

- Empleados de la compañía:

Viven el traslado de forma ajena a la gestión del mismo. Todos ellos tienen un coordinador asignado para guiarlos a lo largo de todo el proceso, aunque cuentan también con el apoyo y la comunicación de todo el equipo Benarés.

- Coordinadores de traslado:

Seleccionados por el RUS (Responsable de Unidad de Servicio), son socios y gerentes de las diferentes áreas a trasladar. Son interlocutores entre Benarés, los empleados y las demás áreas involucradas en el traslado. Resuelven dudas, canalizan las incidencias que vayan surgiendo y acompañan a las personas durante la mudanza.

- Comité de traslado:

Formado por socios de la compañía, se involucran en la gestión del traslado a la hora de tomar decisiones, realizar negociaciones o validar contenidos de comunicaciones de gran repercusión. **Supervisan la gestión del proyecto** y tienen **relación con todas las áreas** involucradas en el traslado así como con el proveedor principal.

- Facilities:

Encargados del traslado de los recursos físicos (mobiliario, cajas, etc.) así como de dejar las antiguas instalaciones según lo exigido. Benarés colabora con ellos en la identificación del mobiliario a trasladar, las necesidades físicas de cada área y la localización de las cajas a mudar en cada una de las oleadas. Ellos se responsabilizan de acompañar a la empresa de mudanza durante los días de traslado. También se encargan del reparto de

tarjetas de acceso, labor en la que cuentan con el apoyo de Benarés para identificar las personas que llegan en cada oleada. Resuelven incidencias inherentes a los recursos físicos.

- Marketing:

Dan servicio a Benarés en el formato y contenido de algunos comunicados (fiesta de inauguración, boletines...). Se responsabilizan de la entrega del pack de bienvenida para lo que cuentan con el apoyo de Benarés en la identificación de las personas que llegan en cada oleada.

- IT:

Encargados de los recursos tecnológicos, se responsabilizan de que todos los puestos tengan los recursos necesarios en funcionamiento (accesos a red, teléfonos, impresoras,...) para que las personas que se trasladan puedan desempeñar su trabajo desde el primer día. Resuelven incidencias inherentes a los recursos tecnológicos.

- Compras:

Son los encargados de comprar todos los recursos necesarios para la Nueva Sede. Teniendo en cuenta que gran parte del mobiliario se reutiliza, se encargan de identificar necesidades y lanzar las compras para que los recursos estén disponibles en el momento del traslado. Benarés colabora con ellos en la identificación de necesidades en función de las personas que llegan en cada oleada.

- Proveedor principal:

Encargados de la obra del edificio y de asesorar en temas de espacios, colaboran estrechamente con Benarés, con el comité de traslado y con las demás áreas involucradas. Son el punto de referencia para diferentes proveedores y se coordinan con Benarés para asegurar una coherencia entre el fin de las obras y la llegada de nuevas oleadas.

A continuación se muestra dos diagramas de Gantt:

- Uno en el que se representan las actividades, relacionadas con personas y espacios, que se han llevado a cabo durante todo el proceso de traslado, desde la fase de análisis hasta la fase de ajuste.

- El segundo, en el que se representan las acciones del Plan de Comunicación ejecutadas durante el proceso.

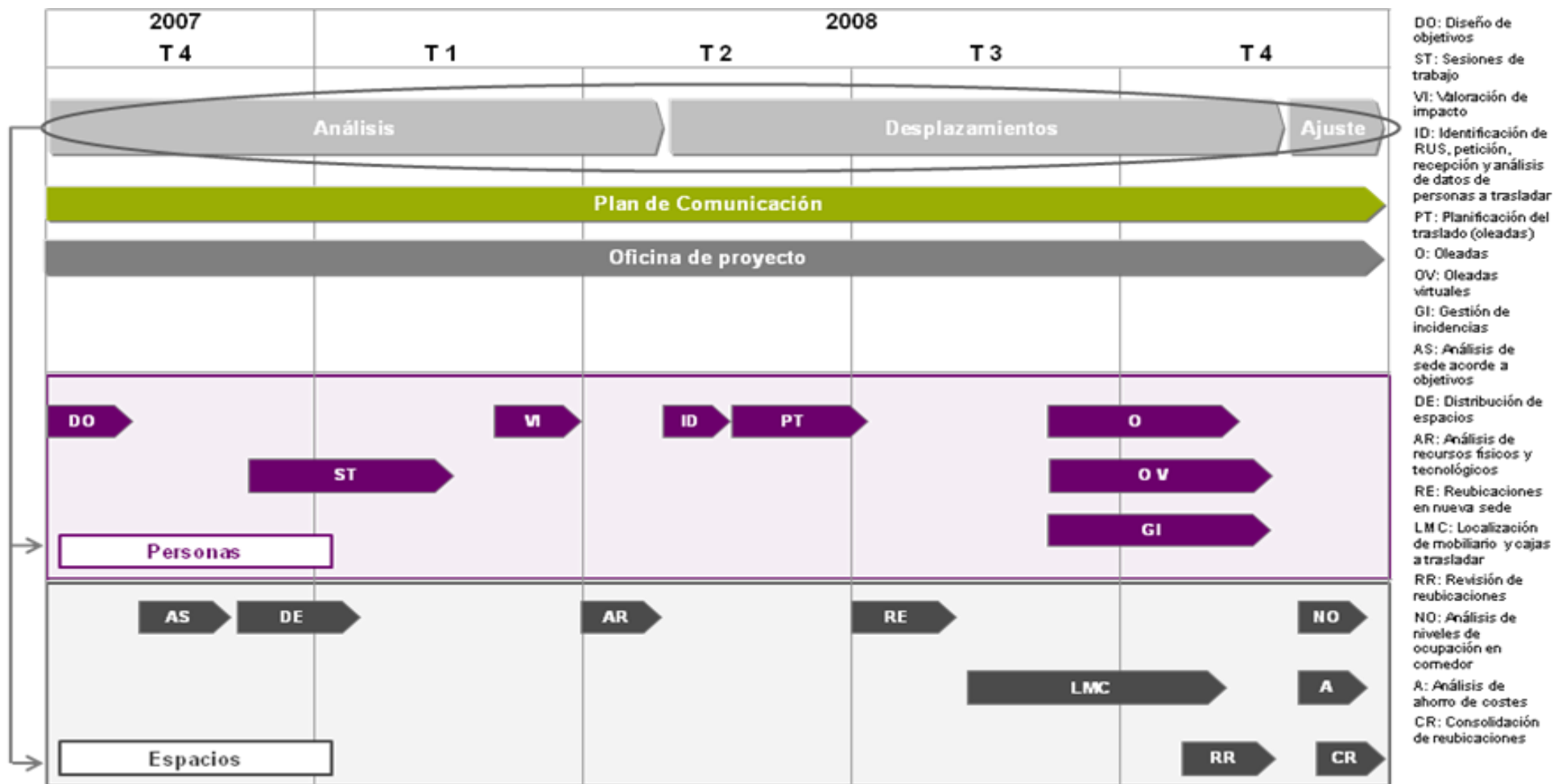


Figura 7.1. Actividades, relacionadas con personas y espacios, llevadas a cabo durante el proceso de traslado (Diagrama de Gantt) [Elaboración propia, 2008]

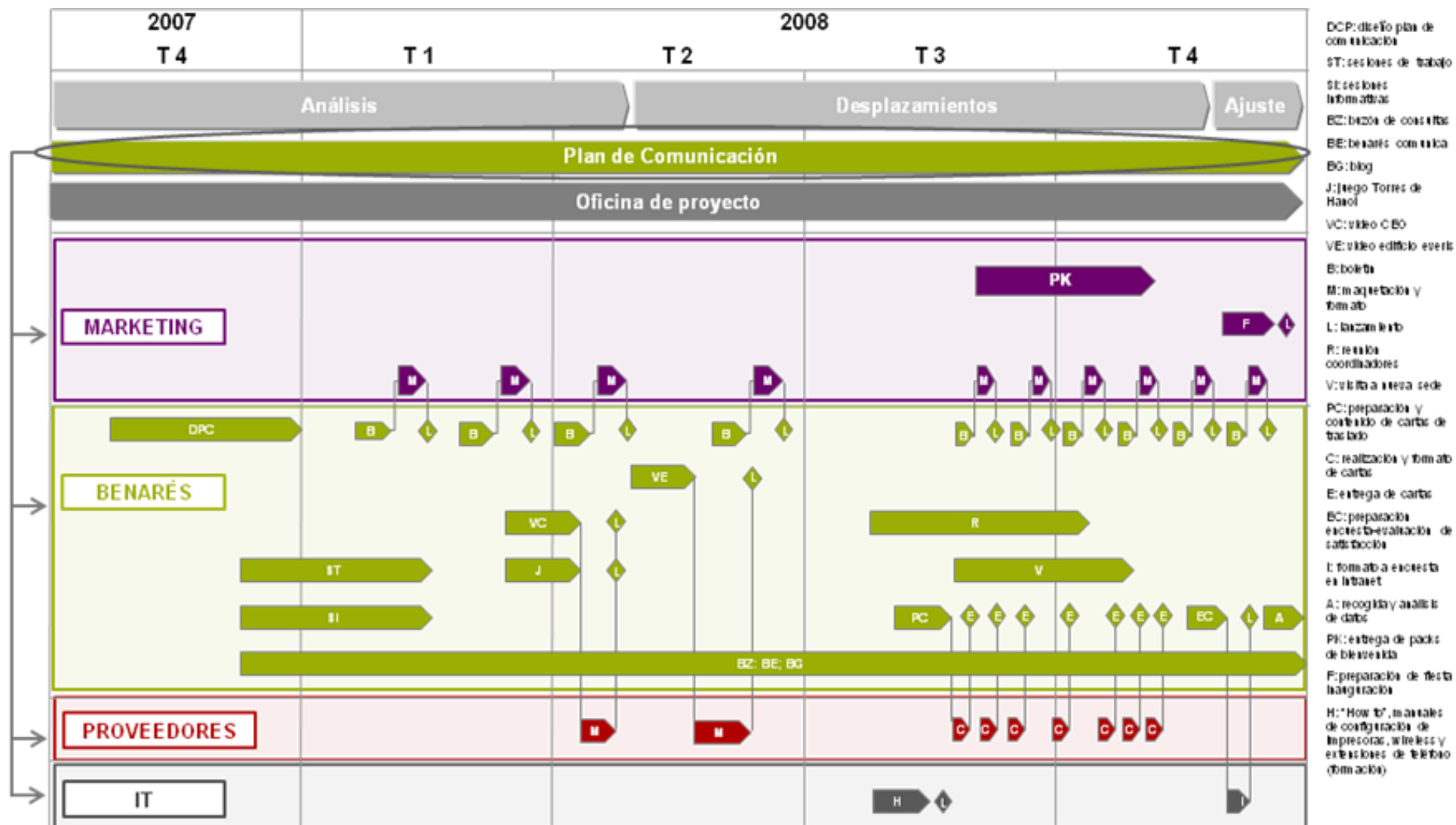


Figura 7.2. Actividades del Plan de Comunicación llevadas a cabo durante el proceso de traslado (Diagrama de Gantt) [Elaboración propia, 2008]

8. CLAVES EN LA GESTIÓN DE PERSONAS

Para culminar con éxito este proceso de mudanza es necesario buenos gestores, personas que reúnan una serie de requisitos y habilidades clave en la gestión de personas. Además, es muy importante nombrar coordinadores por colectivos e involucrarlos en el traslado para que las personas que van a trasladarse tengan una figura donde encontrar soluciones y respuestas a las diferentes cuestiones que vayan surgiendo.

- Habilidades de los gestores:
 - Gestión de conflictos.
 - Gestión del caos (capacidad de dar respuesta adecuada y rápida para reorientar una situación imprevista).
 - Capacidad para aunar y dirigir equipos.
- Habilidades de los coordinadores:
 - Proactividad.
 - Propensión al cambio.
 - Dotes de comunicación y trato hacia las personas.

A continuación se muestran las **acciones clave** identificadas para una buena gestión de personas que facilite la consecución de este proyecto:

- Involucrar personas de cada área o colectivo (coordinadores), hacerlos partícipes, generar compromiso y validar con ellos todas las decisiones que les afecten.
- Amoldar la gestión de cada área o colectivo en función de las necesidades y circunstancias. Hay determinados colectivos a los que el traslado les afecta de forma especial y necesitan mayor atención y apoyo por parte de los gestores.
- Buscar la interacción y coordinación, desde un principio, entre áreas involucradas y afectadas por el traslado. Será más fácil resolver conflictos.

- Hacer partícipes al mayor número de personas posible y evitar que sientan el traslado como algo ajeno a ellos. Hacer sesiones de trabajo, escuchar sus preocupaciones y hacer especial hincapié en esas cuestiones.
- Sensibilizar y concienciar a los colectivos mediante el uso de diferentes herramientas de comunicación y formación.

9. LECCIONES APRENDIDAS

Una vez finalizado el traslado, los responsables de las diferentes áreas involucradas han realizado una **puesta en común** con el objetivo de compartir las **lecciones aprendidas** en cada departamento.

Algunos comentarios de los asistentes:

- “Muy positivo contar con un proyecto de consultoría”.
- “Todos a por el mismo objetivo”.
- “Y solo con recursos internos”.
- “Los gerentes son los sacrificados del traslado”.
- “No todo el mundo puede ser coordinador”.
- “Una experiencia gratificante”.
- “Un gran paso adelante”.
- “Con actitud positiva”.
- “Se nota que había un equipo directivo”.
- “Aún hay margen de mejora”.
- “La gente se siente mucho **más everis**”.

Existen determinados hechos que se han valorado muy positivamente por los asistentes a esta puesta en común y que han permitido cumplir con el objetivo del proyecto:

Puntos a favor de la metodología seguida en el traslado

- Operativa:
 - Disponer de un proyecto de consultoría (mejor gestión, planificación, plazos).
 - Colaboración entre departamentos.

- Disponer de un equipo directivo que tenga poder de decisión, conocimiento y liderazgo.
- Impulso de la marca de la compañía.
- Factor Humano:
 - Crecimiento profesional.
 - Experiencia gratificante.
 - Proyecto diferente e interesante.
 - Generar peores expectativas de las que finalmente son, permite que las personas se quejen menos una vez trasladadas.
 - Actitud positiva entre todos los departamentos y áreas involucradas.
- Recursos:
 - Refuerzo en la cohesión departamental.
 - Fortalecimiento del trabajo en equipo.
 - Alta cualificación de los involucrados ha permitido llevar a cabo con éxito un proyecto muy complejo.
 - Transmisión mutua de conocimiento entre consultores y personal de Estructura.

Conclusiones

Son muchos los factores positivos que indican que el traslado se ha llevado a cabo de forma correcta, a través de la colaboración y el esfuerzo de muchas áreas. A nivel personal el sentimiento de éxito en el cumplimiento del objetivo es común en todas las personas participantes.

Por el contrario, existen determinados puntos donde es posible mejorar de cara a futuros proyectos. A continuación se muestran los puntos en contra que los asistentes han expresado en la puesta en común.

Puntos en contra de la metodología seguida en el traslado

- Operativa Interna:
 - Falta de coordinación y comunicación interna al principio del proyecto.
 - Dispersión de funciones, reuniones demasiado generales, demasiadas personas tomando decisiones sobre los mismos temas, falta de identificación de interlocutores.
 - Retrasos provocados por la falta de decisión.
 - Demasiadas decisiones democráticas.
 - Mucho trabajo para pocas personas. Además del traslado hay que seguir con el trabajo diario.
 - Siempre hay más incidencias de las que se creen.
 - Mala estimación de las salidas de edificios, se han infravalorado en tiempo, recursos, dinero, etc.
 - Se ha reciclado mobiliario que no era aprovechable, al final supone mayor coste.
 - Se han saltado políticas operativas por falta de organización y supervisión.
 - Poca visión de futuro, se deben acondicionar los espacios libres en el momento de la obra y no después de la misma.

- Operativa Externa:
 - Mercadillo mal gestionado.
 - Incapacidad de sanción a proveedores.
 - Falta de experiencia de los arrendadores, más tiempo en resolver incidencias.
 - Incremento de incidencias al coincidir obra civil y obra de acondicionamiento.

- Retirada de material aprovechable, se han perdido cosas que podían haberse reutilizado. Debería planificarse un proyecto para las salidas y desmontaje de edificios.
- Mal traspaso de información sobre asignación de puestos desde el proyecto Benarés al área encargada.

Conclusiones

El factor que más ha dificultado la gestión del traslado en el día a día ha sido la falta de identificación de áreas involucradas, responsables de cada tarea, interlocutores y personas encargadas de supervisar y tomar la última decisión. Aunque el enfoque del traslado ha sido el correcto, todavía hay mucho margen para mejorar.

Analizando los resultados de la encuesta Benarés y las lecciones aprendidas de las diferentes áreas involucradas, se pueden sacar algunas conclusiones generales que permitan llevar a cabo con mayor éxito futuros proyectos de similar envergadura.

Acciones generales de mejora

- Definir, al principio del proyecto, un organigrama con todas las áreas involucradas en la gestión del traslado y definir las responsabilidades de cada una de ellas, así como identificar una única persona encargada de tomar decisiones referentes a una misma actividad.
- Impulsar una mayor coordinación entre áreas, definiendo desde un principio un plan de proyecto, reflejando los servicios que deben prestar unos a otros y realizando reuniones de seguimiento, asegurando así el cumplimiento de los mismos.
- Involucrar a un equipo directivo de la propia compañía es muy importante, pero deben estar muy bien definidas las responsabilidades de cada miembro y todas las áreas involucradas en el traslado deben saber a quién deben dirigirse para resolver dudas. En este sentido se

debe nombrar un comité de 3 ó 4 personas encargadas de negociar y tomar decisiones.

- Definir políticas operativas internas y personas responsables del cumplimiento de las mismas (mayor supervisión).
- Definir una operativa de trabajo entre el arrendador y la compañía que se traslada con el objetivo de hacer más eficiente la resolución de incidencias en las que tenga que intervenir la propiedad del edificio.
- Sobredimensionar el equipo de resolución de incidencias ya que los imprevistos siempre son mayores de lo que se creen. En esta línea se debe planificar y dedicar mayores recursos centrados en la salida y desmontaje de edificios, recogida de mobiliario reutilizable, etc.
- Hacer mayor hincapié en la figura del coordinador e involucrarle en el cumplimiento de sus tareas, ya que el “no desempeño” o el “mal desempeño” de su papel, puede afectar directamente a muchas personas.
- Evitar relajarse con el transcurso de las oleadas, al revés, se deben aumentar los esfuerzos en la mudanza ya que cada vez son más las personas que están trabajando y el número de incidencias puede ir acumulándose.

Además de las acciones generales, que son comunes a todas las áreas involucradas en el traslado, es importante destacar algunas cuestiones que han dificultado el día a día de departamentos concretos.

Acciones en Dpto. de Compras

- Identificar todas las compras, de acuerdo al plan de proyecto, y lanzar las RFP's necesarias.
- Realizar comparativa de ofertas y presentarlas al equipo de proyecto.

- Adjudicar la compra a los proveedores seleccionados y enviar notificación de “no adjudicación” a los no seleccionados (únicamente desde el departamento de Compras).
- Gestionar las compras mediante el siguiente procedimiento, controlando así el estado de los pedidos:
 - Creación de incidencias.
 - Aprobación del responsable del proyecto.
 - Envío del pedido al proveedor.
- Solicitar a los proveedores el seguimiento de los pedidos y comunicar las fechas en reuniones semanales de seguimiento.
- Centralizar todas las comunicaciones con el proveedor desde el departamento de compras.
- Identificar los plazos de entrega de los proveedores y comunicar las fechas en las que se deben realizar los pedidos para llegar a tiempo con los plazos de entrega.
- Identificar un interlocutor único responsable de aprobar los pedidos y tomar la decisión de compra.
- Hacer las solicitudes de compra siguiendo el procedimiento interno (abrir incidencia en GIN).
- Dimensionar bien el equipo de trabajo.

Acciones en Dpto. de Facilities

- Tener perfectamente identificados los requerimientos del emplazamiento del nuevo edificio con la finalidad de establecer un baremo común atendiendo al coste, comunicación, representatividad, crecimiento, manejo de tiempos... que permita comparar todas las posibilidades.
- Saber con exactitud el tipo de oficina que se quiere para poder adecuar los puestos a la tipología de trabajo, estableciendo un layout con puestos calientes o fijos, mayor superficie diáfana, más despachos, más salas de reuniones, etc.

- Conocer las necesidades internas de recursos físicos para dotar la nueva oficina con un mobiliario que se ajuste a dichas necesidades. Contar con un inventario y un guardamuebles.
- RFP para establecer el contratista que proyecte y ejecute la obra, así como la consecución de las licencias relacionadas. El adjudicatario debe atender las premisas legales y estéticas, y deben ser revisadas en las reuniones de seguimiento de obra.
- Contar con toda la documentación necesaria (certificados, licencias, planos as built, etc.) al final de la ejecución.

Acciones en Dpto. de Prevención de Riesgos Laborales

- Realizar reuniones periódicas con contratista principal y subcontratas para controlar el cumplimiento de las normas en materia de prevención de riesgos. Es muy importante reunirse con los responsables de todas las empresas que colaboran en el proyecto.
- Revisar diariamente el estado de la obra. En caso de obras de más de 1000 m2 es fundamental la revisión diaria de la misma.
- No realizar nada sin licencias (no contratar sin cumplir requisitos legales)
- No tener fecha cerrada para la primera ocupación (las obras son imprevisibles).
- Mejorar canales de información y comunicación entre departamentos.
- Diferenciar reuniones por temas: presupuestos, trabajos. Acudir todos a todas hace improductivas y largas las reuniones.
- Tener capacidad para sancionar a empresas que incumplen (siguen sin hacer caso, por ejemplo: prohibición de fumar).

10. METODOLOGÍA DEFINIDA PARA LA GESTIÓN DE TRASLADOS DE SEDES CORPORATIVAS

Una vez finalizado el traslado, y tras analizar las lecciones aprendidas de este proyecto, se procede a definir una metodología depurada para la gestión de traslados de sedes corporativas. De esta forma, se pretende utilizar el conocimiento adquirido durante este proyecto para crear una metodología propia, que permita a la compañía realizar proyectos similares en otras empresas multinacionales.

Tal y como se ha podido aprender tras la ejecución del presente proyecto, las necesidades entre personas y espacios suelen ser diferentes (“nunca llueve a gusto de todos”) y para resolver posibles conflictos se debe coordinar y conciliar a los colectivos afectados aplicando los valores corporativos.

Es muy importante enfocar el proyecto en las necesidades de las personas (empleados de la compañía) y los espacios de la sede. Unos y otros deben enmarcarse dentro del modelo operativo y organizativo de la compañía.

Durante todo el proceso es necesario gestionar a los agentes inmobiliarios que participen y contar con la colaboración de la empresa para conseguir un nivel de consenso adecuado.



Figura 10.1. Enfoque del traslado de sedes corporativas [Elaboración Propia, 2008]

Para ser consecuente con el enfoque planteado, se define una metodología dividida en 3 líneas de actuación. La primera línea se centra en el traslado en sí y en todas las actuaciones que hay que llevar a cabo antes, durante y después de la mudanza. La segunda línea consiste en el diseño e implantación de un Plan de Comunicación que ayude a resolver posibles conflictos entre los empleados y diferentes aspectos del propio traslado (nuevos espacios físicos, etc.) y permita inculcar los valores corporativos en las personas. Por último, la tercera línea de actuación se centra en coordinar todo el proceso, y todas las áreas y empresas involucradas en el proyecto (Oficina de Proyecto).

Las personas y los espacios están estrechamente relacionados por lo que deben analizarse conjuntamente durante todas las fases del proyecto.



Figura 10.2. Metodología del traslado de sedes corporativas [Elaboración Propia, 2008]

Una mala decisión al comienzo del proyecto puede tener grandes repercusiones en las fases posteriores por lo que en la fase de Análisis es donde se deben concentrar la mayor parte de los esfuerzos puesto que en ella se toman las decisiones principales.

Las principales actuaciones en la fase de **Análisis** son:

- **Personas:**
 - Definición de las líneas de actuación.
 - Valoración del impacto.
 - Acciones de dinamización y colaboración.
 - Identificación de resistencias.
- **Espacios:**
 - Análisis de sede objetivo.
 - Representación del mapa de finalidades.
 - Análisis de necesidades de recursos físicos y espacios por colectivo.
 - Estudio de viabilidad.
 - Lanzamiento de iniciativas de larga duración:
 - Gestión de licencias.
 - Negociación del cese de contratos (alquileres, venta).
 - Petición de mobiliario con antelación suficiente.
 - Iniciar concurso de proveedores.
 - Identificación de políticas de distribución de espacios.
 - Definición de normas de asignación de espacios.
 - Generación de matriz de asignaciones.
 - Negociación y aprobación del proyecto de obra.

Las principales actuaciones en la fase de **Desplazamientos** son:

- **Personas:**
 - Planificación detallada del traslado.
 - Gestión de incidencias.

- Planes de formación.
- Identificación de mejores prácticas.
- Espacios:
 - Políticas de reubicación.
 - Detalle de las normas de asignación.
 - Cuantificación y medición de riesgos.
 - Ejecución y seguimiento del proyecto de obra.
 - Inspección de la sede terminada, revisión y ajuste de las políticas de reubicación.
 - Definición de indicadores de ocupación.

Las principales actuaciones en la fase de **Ajuste** son:

- Espacios:
 - Definición de los planes de explotación de las propiedades.

A continuación se detallan las fases del Plan de Comunicación y las principales actividades a llevar a cabo en cada una de las fases:



Figura 10.3. Fases del Plan de Comunicación [Elaboración Propia, 2008]

La fase de Diseño, a su vez, se divide en 3 subetapas:

- **Bases del Plan:** se definen los distintos elementos que van a utilizarse para comunicar el traslado (imagen, estilo, etc.).

- **Identificación de canales, mensajes y receptores:** Se identifican los mejores canales según el tipo de receptor, y se define la línea de los mensajes.
- **Diseño de un proceso de validación de contenidos:** Se diseña un proceso para validar los contenidos de los diferentes comunicados, de forma que no se comunique nada sin antes ser revisado y validado por un comité directivo de la propia compañía.

La fase de Planificación se divide, a su vez, en 2 subetapas:

- **Diseño de las acciones:** Se diseñan las acciones concretas que se van a utilizar para hacer los comunicados (boletines, correos, cartas, páginas webs, blogs, entrevistas, encuestas, videos, etc.).
- **Planificación y calendarización de las acciones:** Se programan todas las acciones a llevar a cabo durante la ejecución del Plan.

La fase de Ejecución se divide, a su vez, en 4 subetapas:

- **Realización de las acciones planificadas:** Se ejecutan todas las acciones anteriormente definidas y planificadas.
- **Obtención de feedback de las acciones de comunicación:** Se recogen todas las respuestas y comentarios de los receptores de las acciones.
- **Evaluación de los resultados de la comunicación:** Se analizan y evalúan los resultados obtenidos en la subetapa anterior.
- **Reajuste del Plan de Comunicación definido:** Una vez evaluados los resultados, se reajusta el Plan, haciendo mayor hincapié en aquellos aspectos peor valorados.

A continuación se muestran las fases de la Oficina de Proyecto y las diferentes actuaciones a llevar a cabo:



Figura 10.4. Fases de la Oficina de Proyectos [Elaboración Propia, 2008]

- **Definición Hitos:** se planifican todas las actuaciones y se definen todos los hitos a cumplir para cumplir con la planificación.
- **Definición áreas implicadas:** Se identifican las áreas encargas de cada una de las actuaciones a llevar a cabo y la relación que debe existir entre ellas. Se identifican interlocutores y personas responsables de tomar decisiones.
- **Definición Indicadores:** Se definen los indicadores que permitirán evaluar los resultados de cada una de las actuaciones.
- **Coordinación y seguimiento:** Durante todo el proyecto, se realiza una labor intensa de apoyo y seguimiento, se coordinan los diferentes trabajos, áreas implicadas, etc. Se recogen los resultados de las actuaciones, se realiza un seguimiento de indicadores y se controlan posibles desviaciones.

11. CONCLUSIONES

Una vez finalizada la ejecución de este proyecto, y tras los estudios llevados a cabo en la fase de Ajuste, podemos obtener diferentes conclusiones que nos permiten analizar el éxito en la consecución de los objetivos fijados al inicio (en la fase de Análisis).

El objetivo principal (Objetivo 1), trasladar 2.000 personas de forma ordenada y asegurando en todo momento la disponibilidad de las herramientas necesarias para el desempeño profesional así como la optimización de las ubicaciones en la Nueva Sede, se ha conseguido de forma notable, gracias a una adecuada planificación del traslado, dividido en 7 oleadas (desde el 15 de septiembre hasta el 17 de noviembre), facilitando así la resolución de incidencias e imprevistos. El traslado ha sido complejo debido a todas las restricciones existentes en cada momento (fin de contratos en sedes antiguas, obras en Nueva Sede, capacidad de resolución de incidencias, etc.), sin embargo, la planificación realizada ha cubierto todas las restricciones y ha permitido actuar de forma eficaz durante la fase de Mudanza y Post-Mudanza.

Este traslado se ha aprovechado para potenciar objetivos estratégicos de la compañía. Se ha trabajado intensamente para impulsar la cultura y los valores corporativos (Objetivo 2), así como para favorecer la gestión por objetivos, el teletrabajo, la flexibilidad horaria y la oficina sin papeles (Objetivo 3). Todo ello ha sido posible gracias al desarrollo de diferentes actividades, unas enfocadas en las personas y otras en los espacios, que han permitido diseñar una sede acorde a los objetivos e inculcar los valores de la empresa en sus empleados.

El diseño de la Nueva Sede y la distribución lógica del espacio realizada durante la fase de Análisis ha permitido asentar las bases para potenciar el intercambio de conocimiento entre áreas (Objetivo 4). Una vez realizado el traslado, no existen áreas de la compañía que se encuentren aisladas, al revés, las diferentes unidades de negocio trabajan interrelacionadas, compartiendo proyectos e intercambiando conocimientos y experiencias.

Todo el proceso de traslado ha ido acompañado por una gestión del cambio, que ha permitido sensibilizar a todos los empleados a través de un Plan de Comunicación muy ambicioso (sesiones de trabajo, encuestas, mailing, blogs, boletines, visitas a la Nueva Sede, microsites, acciones de marketing, reuniones informativas, etc.). De esta forma, se ha conseguido minimizar el impacto que este traslado suponía para muchas personas y conseguir unos niveles de entendimiento y sensibilización considerablemente buenos, tal y como se puede concluir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada para evaluar la satisfacción de los empleados con el traslado (Encuesta Benarés).

Además, este traslado ha permitido optimizar costes operativos (Objetivo 5) como consecuencia de trabajar todos juntos en una única sede, así como reducciones en tasas de alquileres de inmuebles, etc. Tras el estudio realizado en la fase de Ajuste en el que se identifican y analizan los principales ahorros, se calcula un ahorro a largo plazo superior al millón de euros anual.

Es muy importante destacar que este proyecto se ha convertido en una gran experiencia para la compañía, que ha permitido adquirir conocimientos en la gestión de traslados de sedes corporativas y que ha permitido definir una metodología propia (Objetivo 6) para la ejecución de proyectos de características similares. En la actualidad, diferentes multinacionales ubicadas en la capital de España, han solicitado a everis la realización de propuestas para gestionar y ejecutar el traslado de sus sedes.

Por último, y a nivel personal, este proyecto me ha permitido introducirme en el sector de la consultoría de negocio, así como adquirir conocimientos y profundizar en la gestión del cambio y en tareas propias de análisis, planteamiento y resolución de problemas derivados del propio proyecto.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Managing transitions: making the most of change. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company. [Bridges, W., 1991].
- Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. [Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J., 1997].
- Organizations. Structures, processes and outcomes. 7ª edición. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. [Hall, R., 1999].
- La danza del cambio: El reto de avanzar en las organizaciones que aprenden. Barcelona: Gestión 2000. [Senge, P., 2000].
- Gestión del Cambio en Organizaciones debido a implantaciones de Tecnologías de Información. [Ferrerías, 2001].
- Práctica de Management Consulting. Línea de Organización y Procesos. [Fujitsu Company, 2001].
- “Change Management: Cómo configurar el cambio en las empresas”. Klaus Doppler, Christoph Lauterburg. Editorial Ariel Sociedad Económica. [Klaus Doppler, 2004].
- Seminario de Gestión del Cambio, everis 2007. [Ferrerías, 2007].
- Programa de Formación de la Práctica Management Consulting, Gestión del Cambio. [everis, 2007].
- www.everis.com.

Madrid, Octubre de 2009.

El Alumno:

Fdo. Pedro Egea Castejón.

ANEXOS

ANEXO 1: VALORACIÓN DE IMPACTO. TRANSPORTE A LA NUEVA SEDE

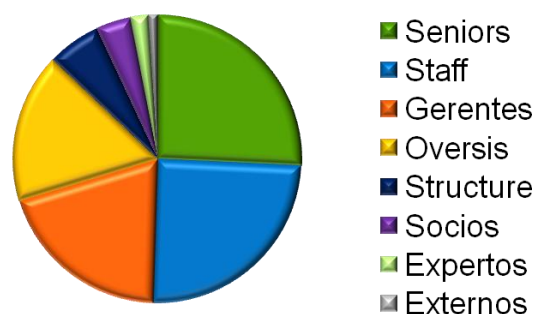
A continuación, a modo de ejemplo, se presenta el análisis detallado para dos zonas de la Comunidad de Madrid, habiéndose realizado el estudio para las zonas: norte, este, sudeste, sur, sudoeste, oeste y centro:

- **Zona Norte:** El número de personas residentes en la **zona norte** asciende a 101, un 4,06%.

Categoría	Nº empleados	Porcentaje
Seniors	26	25,74%
Staff	25	24,75%
Gerentes	20	19,80%
Oversis	17	16,83%
Structure	6	5,94%
Socios	4	3,96%
Expertos	2	1,98%
Externos	1	0,99%
Total general	101	100%

Tabla A1.1. Detalle Zona Norte 1 [Elaboración propia, 2008]

Personas ubicadas en zona Norte



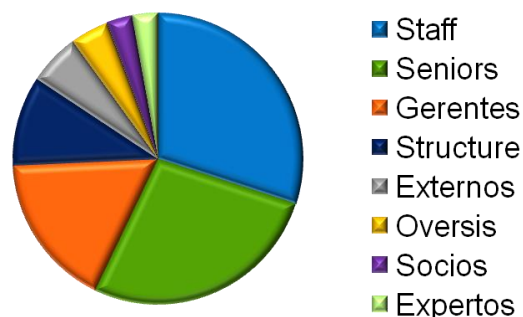
Gráfica A1.1. Detalle Zona Norte [Elaboración propia, 2008]

- **Zona Este:** El número de personas residentes en la **zona este** asciende a 70, un 2,82%.

Categoría	Nº empleados	Porcentaje
Staff	21	30,00%
Seniors	19	27,14%
Gerentes	12	17,14%
Structure	7	10,00%
Externos	4	5,71%
Oversis	3	4,29%
Socios	2	2,86%
Expertos	2	2,86%
Total general	70	100%

Tabla A1.2. Detalle Zona Este [Elaboración propia, 2008]

Personas ubicadas en zona Este



Gráfica A1.2. Detalle Zona Este [Elaboración propia, 2008]

ANEXO II: ANÁLISIS Y DIMENSIONAMIENTO DE ESPACIOS

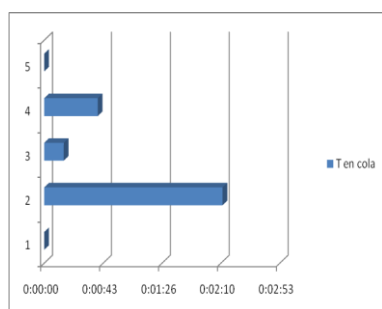
Comparación de promedios

Debemos tener en cuenta que no se han estudiado los mismos días de la semana (L, M, X, J) en cada uno de los promedios. Al haber un claro ciclo que se repite semanalmente (los lunes y martes come más gente en la zona tupper que los miércoles y jueves), esta comparación no tiene total consistencia pero sí nos sirve para ver la evolución de la zona.

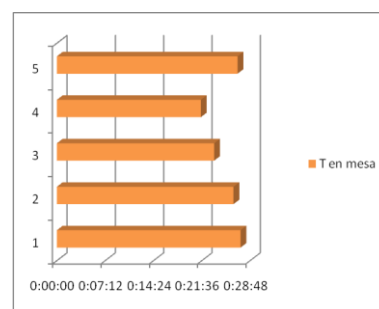
Intervalo [12:45 – 13:00]:

[12:45 - 13:00]						
Promedio	Nº personas que llegan	Nº personas que esperan	Nº personas que NO esperan	% personas que esperan cola	T en cola	T en mesa
1	4	0	4	0,0%	0:00:00	0:27:23
2	24	6	18	23,3%	0:02:11	0:26:20
3	25	1	24	5,3%	0:00:14	0:23:27
4	25	3	22	10,2%	0:00:39	0:21:28
5	20	0	20	0,0%	0:00:00	0:26:56

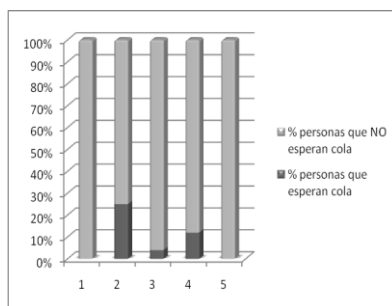
Tabla A2.1. Tiempos y porcentajes calculados en el intervalo horario [12:45 - 13:00] [Elaboración propia, 2008]



Gráfica A2.1. Tiempo de espera en cola
[Elaboración propia, 2008]



Gráfica A2.2. Tiempo en mesa
[Elaboración propia, 2008]

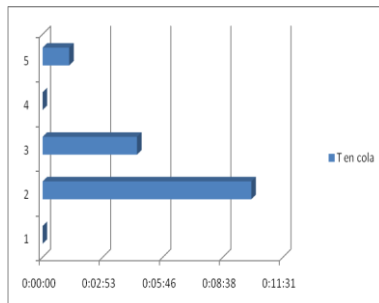


Gráfica A2.3. % personas que esperan cola
[Elaboración propia, 2008]

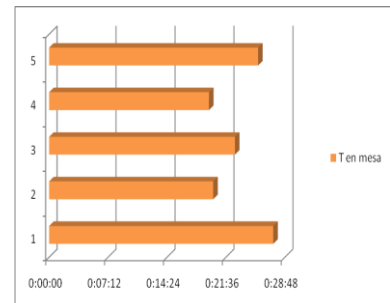
▪ Intervalo (13:00 – 13:15]:

(13:00 - 13:15]						
Promedio	Nº personas que llegan	Nº personas que esperan	Nº personas que NO esperan	% personas que esperan cola	T en cola	T en mesa
1	19	0	19	0,0%	0:00:00	0:27:23
2	17	12	6	67,3%	0:10:00	0:20:03
3	17	8	9	45,1%	0:04:32	0:22:42
4	11	0	11	0,0%	0:00:00	0:19:31
5	19	4	15	20,7%	0:01:17	0:25:32

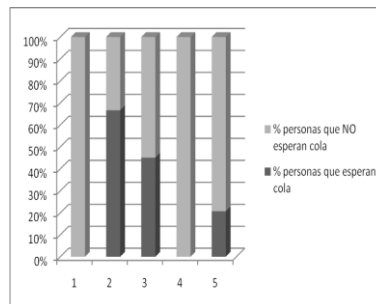
Tabla A2.2. Tiempos y porcentajes calculados en el intervalo horario [13:00 - 13:15] [Elaboración propia, 2008]



Gráfica A2.4. Tiempo de espera en cola
[Elaboración propia, 2008]



Gráfica A2.5. Tiempo en mesa
[Elaboración propia, 2008]

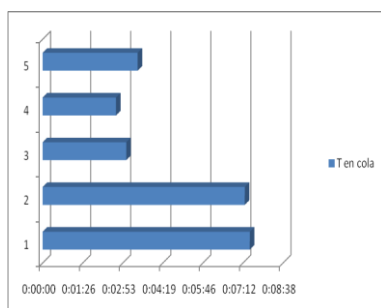


Gráfica A2.6. % personas que esperan cola
[Elaboración propia, 2008]

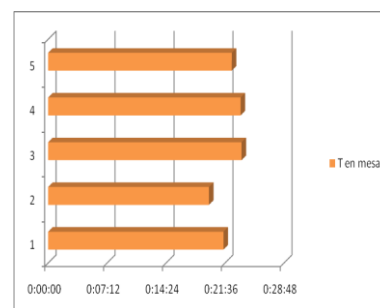
▪ **Intervalo (13:15 – 13:30):**

(13:15 - 13:30]						
Promedio	Nº personas que llegan	Nº personas que esperan	Nº personas que NO esperan	% personas que esperan cola	T en cola	T en mesa
1	18	13	6	69,4%	0:07:27	0:21:25
2	14	10	4	69,0%	0:07:16	0:19:39
3	14	6	9	39,5%	0:03:00	0:23:38
4	15	4	12	23,3%	0:02:38	0:23:31
5	20	10	10	49,2%	0:03:25	0:22:26

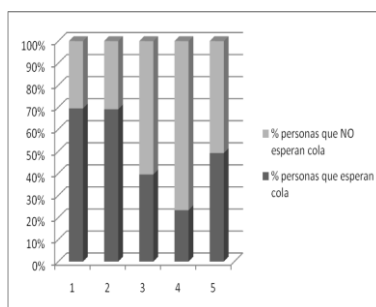
Tabla A2.3. Tiempos y porcentajes calculados en el intervalo horario [13:15 - 13:30] [Elaboración propia, 2008]



Gráfica A2.7. Tiempo de espera en cola
[Elaboración propia, 2008]



Gráfica A2.8. Tiempo en mesa
[Elaboración propia, 2008]

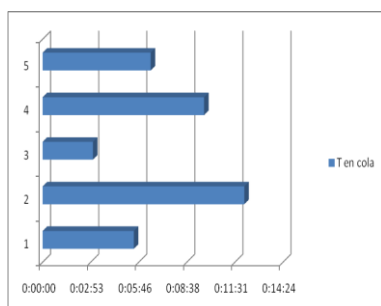


Gráfica A2.9. % personas que esperan cola
[Elaboración propia, 2008]

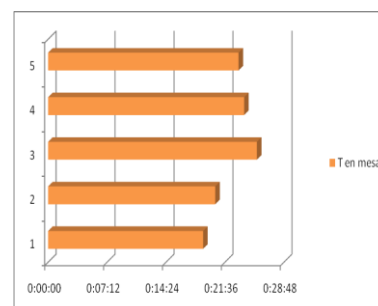
▪ **Intervalo (13:30 – 13:45):**

(13:30 - 13:45]						
Promedio	Nº personas que llegan	Nº personas que esperan	Nº personas que NO esperan	% personas que esperan cola	T en cola	T en mesa
1	10	8	2	80,0%	0:05:28	0:18:56
2	22	20	2	90,9%	0:12:05	0:20:25
3	15	7	8	48,9%	0:03:01	0:25:30
4	29	24	6	81,0%	0:09:41	0:23:56
5	21	14	7	67,7%	0:06:29	0:23:15

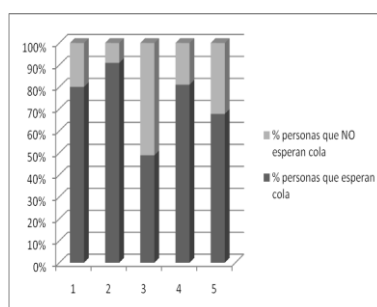
Tabla A2.4. Tiempos y porcentajes calculados en el intervalo horario [13:30 - 13:45] [Elaboración propia, 2008]



Gráfica A2.10. Tiempo de espera en cola [Elaboración propia, 2008]



Gráfica A2.11. Tiempo en mesa [Elaboración propia, 2008]

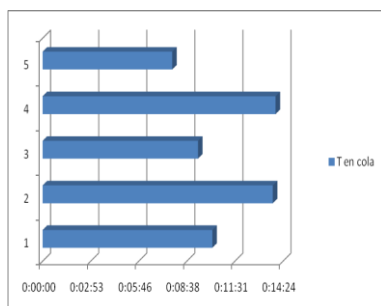


Gráfica A2.12. % personas que esperan cola [Elaboración propia, 2008]

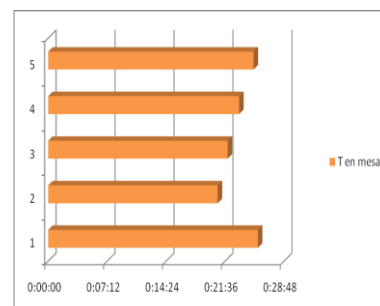
▪ **Intervalo (13:45 – 14:00):**

(13:45 - 14:00]						
Promedio	Nº personas que llegan	Nº personas que esperan	Nº personas que NO esperan	% personas que esperan cola	T en cola	T en mesa
1	19	16	3	83,8%	0:10:10	0:25:37
2	10	8	2	83,3%	0:13:47	0:20:42
3	26	21	6	78,5%	0:09:19	0:21:55
4	23	21	3	89,1%	0:13:57	0:23:20
5	22	15	7	68,7%	0:07:46	0:25:05

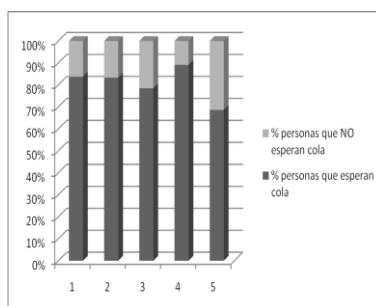
Tabla A2.5. Tiempos y porcentajes calculados en el intervalo horario [13:45 - 14:00] [Elaboración propia, 2008]



Gráfica A2.13. Tiempo de espera en cola [Elaboración propia, 2008]



Gráfica A2.14. Tiempo en mesa [Elaboración propia, 2008]

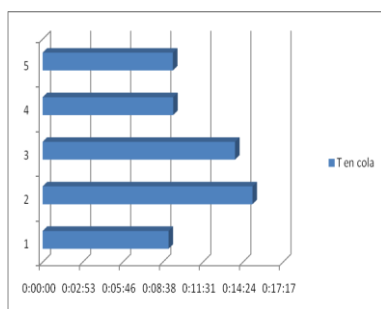


Gráfica A2.15. % personas que esperan cola [Elaboración propia, 2008]

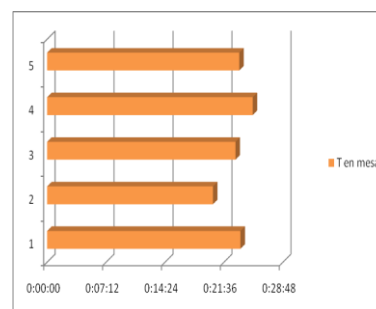
▪ **Intervalo (14:00 – 14:15):**

(14:00 - 14:15]						
Promedio	Nº personas que llegan	Nº personas que esperan	Nº personas que NO esperan	% personas que esperan cola	T en cola	T en mesa
1	17	13	5	73,5%	0:09:03	0:23:37
2	15	14	1	91,1%	0:15:05	0:20:15
3	20	19	1	95,1%	0:13:50	0:23:00
4	11	8	3	71,4%	0:09:23	0:25:07
5	19	18	2	91,4%	0:09:22	0:23:28

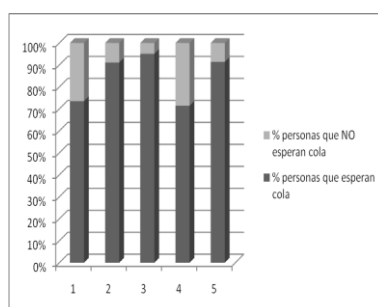
Tabla A2.6. Tiempos y porcentajes calculados en el intervalo horario [14:00 - 14:15] [Elaboración propia, 2008]



Gráfica A2.16. Tiempo de espera en cola [Elaboración propia, 2008]



Gráfica A2.17. Tiempo en mesa [Elaboración propia, 2008]

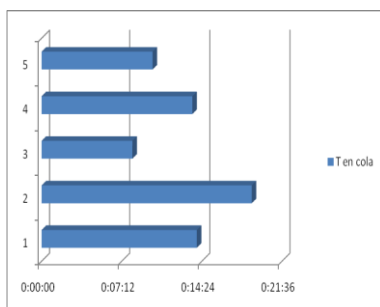


Gráfica A2.18. % personas que esperan cola [Elaboración propia, 2008]

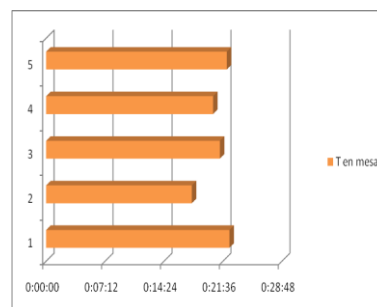
▪ Intervalo (14:15 – 14:30):

(14:15 - 14:30]						
Promedio	Nº personas que llegan	Nº personas que esperan	Nº personas que NO esperan	% personas que esperan cola	T en cola	T en mesa
1	17	16	1	93,9%	0:13:57	0:22:23
2	25	25	0	100,0%	0:18:53	0:17:48
3	12	11	1	91,7%	0:08:10	0:21:13
4	11	10	1	90,9%	0:13:33	0:20:23
5	13	12	1	89,7%	0:09:58	0:22:04

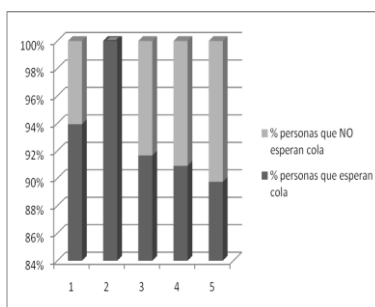
Tabla A2.7. Tiempos y porcentajes calculados en el intervalo horario [14:15 - 14:30] [Elaboración propia, 2008]



Gráfica A2.19. Tiempo de espera en cola [Elaboración propia, 2008]



Gráfica A2.20. Tiempo en mesa [Elaboración propia, 2008]

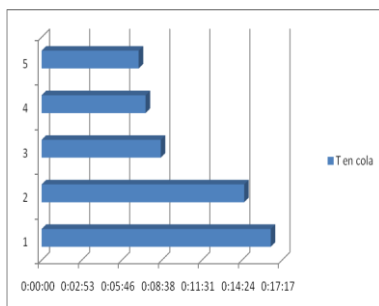


Gráfica A2.21. % personas que esperan cola [Elaboración propia, 2008]

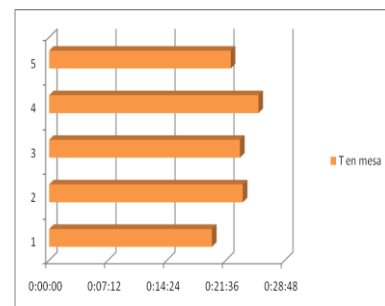
▪ Intervalo (14:30 – 14:45]:

(14:30 - 14:45]						
Promedio	Nº personas que llegan	Nº personas que esperan	Nº personas que NO esperan	% personas que esperan cola	T en cola	T en mesa
1	8	8	0	100,0%	0:16:28	0:19:53
2	9	9	0	100,0%	0:14:34	0:23:39
3	21	19	2	90,5%	0:08:34	0:23:19
4	18	14	4	80,0%	0:07:29	0:25:34
5	20	15	5	76,3%	0:06:59	0:22:11

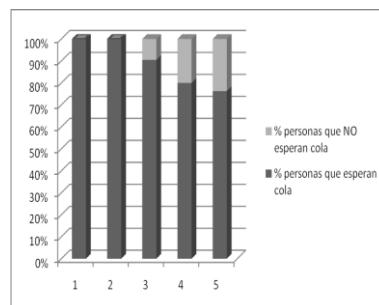
Tabla A2.8. Tiempos y porcentajes calculados en el intervalo horario [14:30 – 14:45] [Elaboración propia, 2008]



Gráfica A2.22. Tiempo de espera en cola [Elaboración propia, 2008]



Gráfica A2.23. Tiempo en mesa [Elaboración propia, 2008]

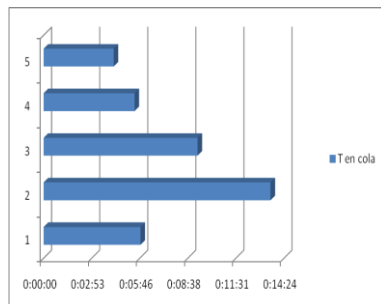


Gráfica A2.24. % personas que esperan cola [Elaboración propia, 2008]

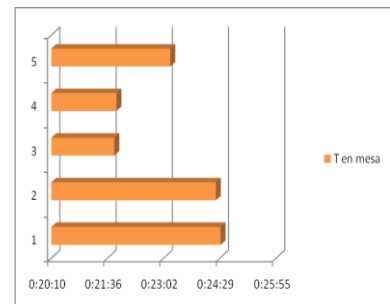
▪ Intervalo (14:45 – 15:00]:

(14:45 - 15:00]						
Promedio	Nº personas que llegan	Nº personas que esperan	Nº personas que NO esperan	% personas que esperan cola	T en cola	T en mesa
1	8	6	2	80,0%	0:05:48	0:24:30
2	15	15	0	97,8%	0:13:36	0:24:23
3	9	8	1	92,3%	0:09:13	0:21:47
4	15	9	6	62,1%	0:05:27	0:21:50
5	19	10	9	53,6%	0:04:12	0:23:13

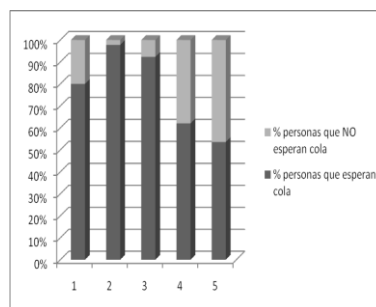
Tabla A2.9. Tiempos y porcentajes calculados en el intervalo horario [14:45 – 15:00] [Elaboración propia, 2008]



Gráfica A2.25. Tiempo de espera en cola [Elaboración propia, 2008]



Gráfica A2.26. Tiempo en mesa [Elaboración propia, 2008]

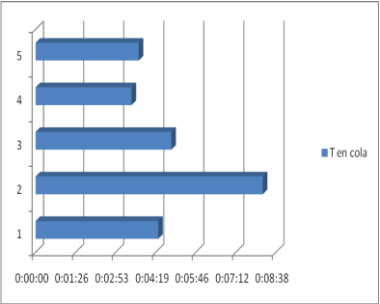


Gráfica A2.27. % personas que esperan cola [Elaboración propia, 2008]

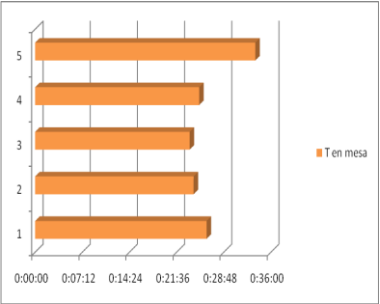
▪ Intervalo (15:00 – 15:15):

(15:00 - 15:15]						
Promedio	Nº personas que llegan	Nº personas que esperan	Nº personas que NO esperan	% personas que esperan cola	T en cola	T en mesa
1	11	5	6	45,5%	0:04:25	0:26:11
2	8	7	1	87,5%	0:08:10	0:24:12
3	12	6	6	48,6%	0:04:53	0:23:35
4	18	13	6	69,4%	0:03:27	0:25:03
5	11	5	5	50,0%	0:03:43	0:33:37

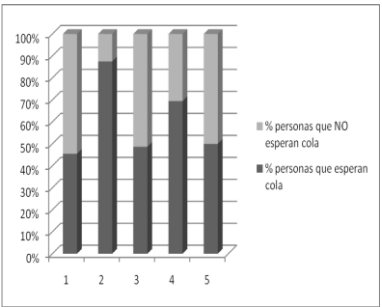
Tabla A2.10. Tiempos y porcentajes calculados en el intervalo horario [15:00 – 15:15] [Elaboración propia, 2008]



Gráfica A2.28. Tiempo de espera en cola [Elaboración propia, 2008]



Gráfica A2.29. Tiempo en mesa [Elaboración propia, 2008]

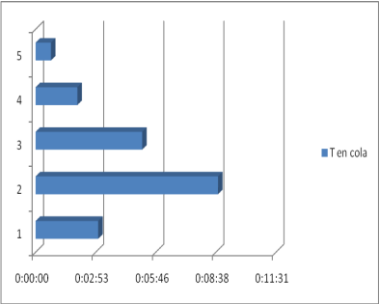


Gráfica A2.30. % personas que esperan cola [Elaboración propia, 2008]

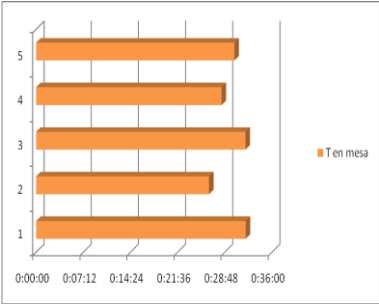
▪ Intervalo (15:15 – 15:30]:

(15:15 - 15:30]						
Promedio	Nº personas que llegan	Nº personas que esperan	Nº personas que NO esperan	% personas que esperan cola	T en cola	T en mesa
1	6	3	3	50,0%	0:03:00	0:32:00
2	13	12	2	87,5%	0:08:45	0:26:24
3	11	9	2	78,8%	0:05:06	0:31:58
4	11	4	7	33,3%	0:02:00	0:28:19
5	10	3	7	30,0%	0:00:44	0:30:17

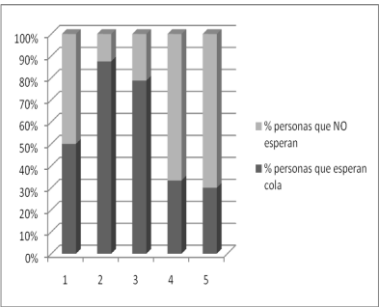
Tabla A2.11. Tiempos y porcentajes calculados en el intervalo horario [15:15 – 15:30] [Elaboración propia, 2008]



Gráfica A2.31. Tiempo de espera en cola [Elaboración propia, 2008]



Gráfica A2.32. Tiempo en mesa [Elaboración propia, 2008]

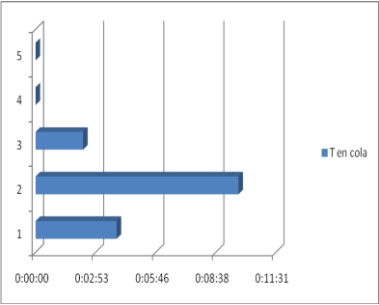


Gráfica A2.33. % personas que esperan cola [Elaboración propia, 2008]

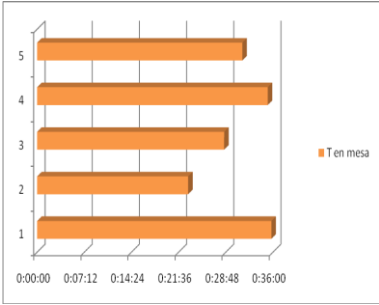
▪ Intervalo (15:30 – 15:45):

(15:30 - 15:45)						
Promedio	Nº personas que llegan	Nº personas que esperan	Nº personas que NO esperan	% personas que esperan cola	T en cola	T en mesa
1	9	4	5	47,1%	0:03:53	0:35:46
2	5	5	0	100,0%	0:09:43	0:23:03
3	11	3	7	31,3%	0:02:17	0:28:33
4	4	0	4	0,0%	0:00:00	0:35:12
5	7	0	7	0,0%	0:00:00	0:31:20

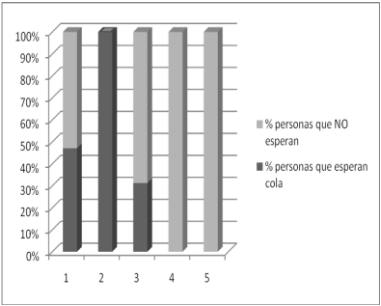
Tabla A2.12. Tiempos y porcentajes calculados en el intervalo horario [15:30 – 15:45] [Elaboración propia, 2008]



Gráfica A2.34. Tiempo de espera en cola [Elaboración propia, 2008]



Gráfica A2.35. Tiempo en mesa [Elaboración propia, 2008]

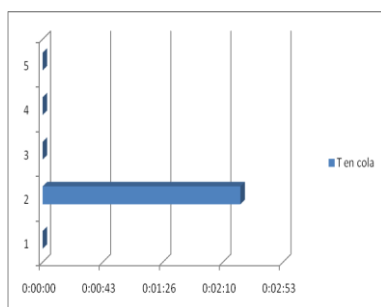


Gráfica A2.36. % personas que esperan cola [Elaboración propia, 2008]

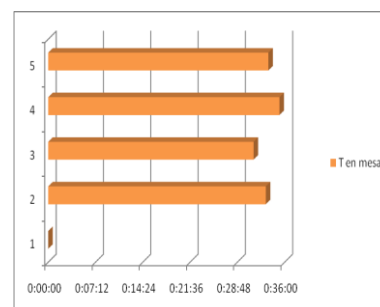
▪ **Intervalo (15:45 – 16:00):**

(15:45 - 16:00]						
Promedio	Nº personas que llegan	Nº personas que esperan	Nº personas que NO esperan	% personas que esperan cola	T en cola	T en mesa
1	0	0	0	0,0%	0:00:00	0:00:00
2	7	2	5	25,0%	0:02:22	0:33:08
3	4	0	4	0,0%	0:00:00	0:31:16
4	3	0	3	0,0%	0:00:00	0:35:12
5	4	0	4	0,0%	0:00:00	0:33:31

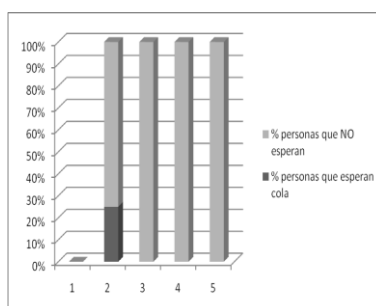
Tabla A2.13. Tiempos y porcentajes calculados en el intervalo horario [15:45 – 16:00] [Elaboración propia, 2008]



Gráfica A2.37. Tiempo de espera en cola [Elaboración propia, 2008]



Gráfica A2.38. Tiempo en mesa [Elaboración propia, 2008]



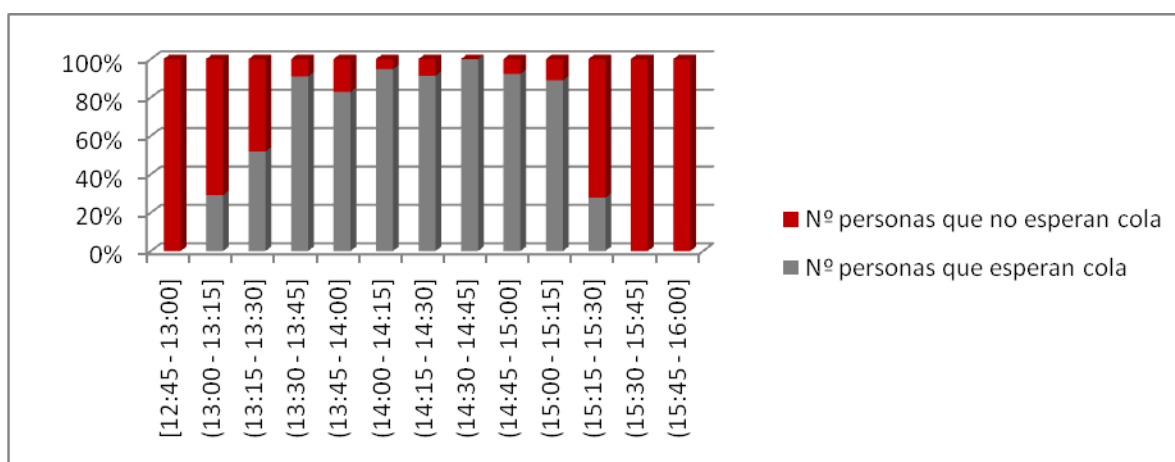
Gráfica A2.39. % personas que esperan cola [Elaboración propia, 2008]

Ahora se analiza la peor de las situaciones, el **último martes del estudio**, puesto que es el día en el que más gente come en la zona. Este día la sala disponía de **60 sillas**.

Personas:

Intervalo horario de estudio	Nº personas que llegan a área tupper	Nº personas que esperan cola	Nº personas que no esperan cola	Porcentaje de personas que esperan cola
[12:45 - 13:00]	15	0	15	0,0%
(13:00 - 13:15]	24	7	17	29,2%
(13:15 - 13:30]	27	14	13	51,9%
(13:30 - 13:45]	11	10	1	90,9%
(13:45 - 14:00]	35	29	6	82,9%
(14:00 - 14:15]	19	18	1	94,7%
(14:15 - 14:30]	23	21	2	91,3%
(14:30 - 14:45]	28	28	0	100,0%
(14:45 - 15:00]	13	12	1	92,3%
(15:00 - 15:15]	9	8	1	88,9%
(15:15 - 15:30]	18	5	13	27,8%
(15:30 - 15:45]	6	0	6	0,0%
(15:45 - 16:00]	7	0	7	0,0%
TOTAL	235	152	83	

Tabla A2.14. Datos obtenidos el último martes del estudio (personas) [Elaboración propia, 2008]

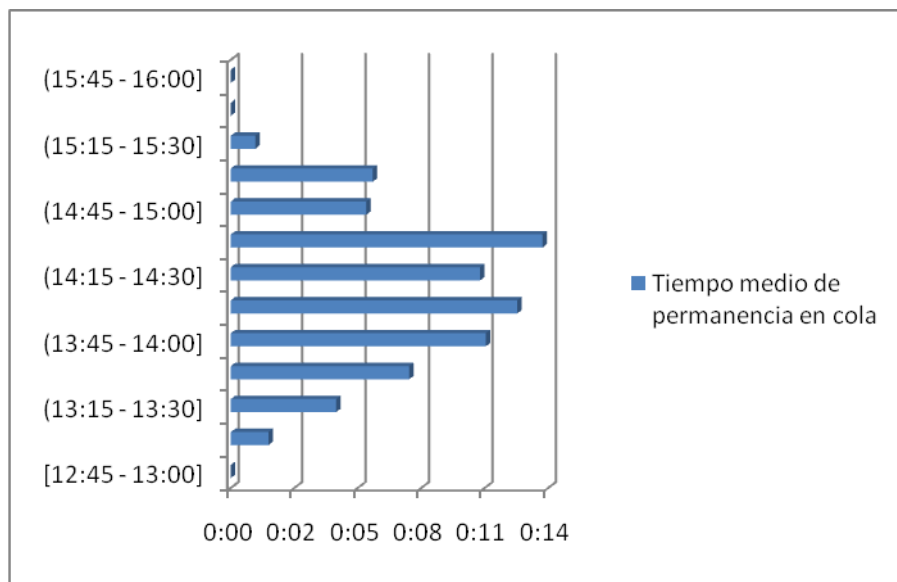


Gráfica A2.40. Número de personas que esperan cola el último martes del estudio [Elaboración propia, 2008]

Tiempos en cola:

Intervalo horario	Tiempo medio de permanencia en cola
[12:45 - 13:00]	0:00
(13:00 - 13:15]	0:01
(13:15 - 13:30]	0:04
(13:30 - 13:45]	0:08
(13:45 - 14:00]	0:11
(14:00 - 14:15]	0:13
(14:15 - 14:30]	0:11
(14:30 - 14:45]	0:14
(14:45 - 15:00]	0:06
(15:00 - 15:15]	0:06
(15:15 - 15:30]	0:01
(15:30 - 15:45]	0:00
(15:45 - 16:00]	0:00

Tabla A2.15. Datos obtenidos el último martes del estudio (tiempos) [Elaboración propia, 2008]



Gráfica A2.41. Tiempo medio de permanencia en cola [Elaboración propia, 2008]

Tiempo medio de espera en cola para todo el conjunto de personas
0:07:20
Tiempo medio de espera en cola teniendo en cuenta sólo las personas que esperan
0:11:21
Tiempo medio de permanencia en mesa
0:23:49
Tiempo medio de permanencia en área tupper
0:31:02

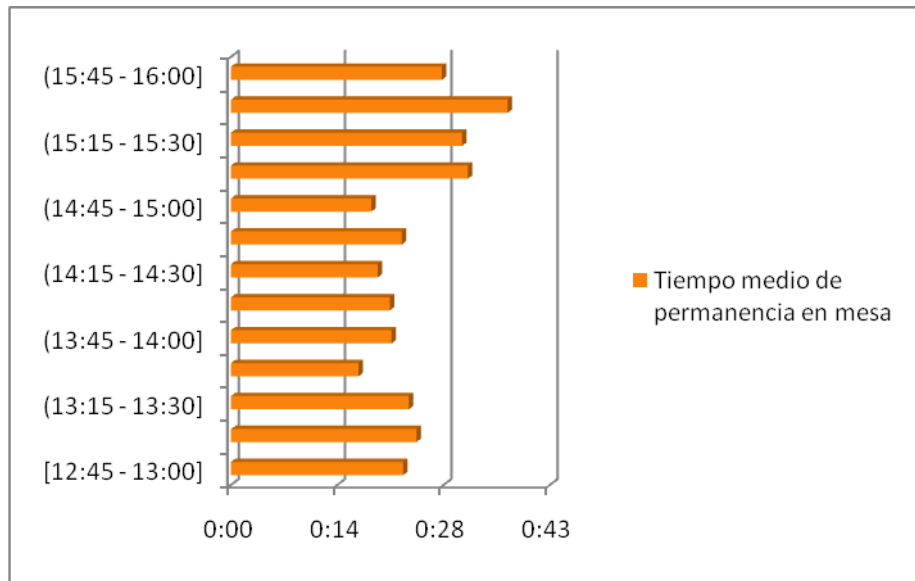
Tabla A2.16. Tiempos medios del último martes del estudio [Elaboración propia, 2008]

Los tiempos de espera en cola son inferiores a los obtenidos en el mes de octubre gracias al aumento de capacidad. Aún así, el tiempo de espera en cola entre las 13:45 y las 14:45h supera los 10 minutos de media.

Tiempos en mesa:

Intervalo horario	Tiempo medio de permanencia en mesa
[12:45 - 13:00]	0:23
(13:00 - 13:15]	0:25
(13:15 - 13:30]	0:24
(13:30 - 13:45]	0:17
(13:45 - 14:00]	0:21
(14:00 - 14:15]	0:21
(14:15 - 14:30]	0:19
(14:30 - 14:45]	0:23
(14:45 - 15:00]	0:19
(15:00 - 15:15]	0:32
(15:15 - 15:30]	0:31
(15:30 - 15:45]	0:37
(15:45 - 16:00]	0:28


Tabla A2.17. Tiempos medios de permanencia en mesa del último martes del estudio [Elaboración propia, 2008]




Gráfica A2.42. Tiempo medio de permanencia en mesa [Elaboración propia, 2008]

El tiempo medio para comer disminuye en los intervalos horarios en los que más cola hay. La gente come más deprisa cuando ven personas esperando, algunos de ellos en menos de 20 minutos.

ANEXO III: PLAN DE COMUNICACIÓN – ENCUESTA SESIONES DE TRABAJO: ACTITUD ANTE EL TRASLADO

Sesiones de Trabajo - Benarés		
Actitud ante el traslado		
<p>Para que podamos evaluar los resultados de la encuesta de forma precisa, por favor, inserte los siguientes datos antes de responder a las cuestiones:</p>		
(*)	Staff :	<input type="text" value="OK"/>
	Gerente/Director :	<input type="text" value="OK"/>
	Socio :	<input type="text" value="OK"/>
		(*): respuesta obligatoria
<p>1. Entiendo y vivo el traslado como un paso hacia nuevas oportunidades y trasmito este positivismo al resto de personas.</p> <p>2. No participo del traslado ni tomo una actitud muy definida.</p> <p>3. Creo que el traslado es algo innecesario: el traslado “cambiará” algo que hoy funciona bien.</p> <p>4. Creo que el traslado va a suponer un cambio radical en mi día a día y no voy a ser capaz de adaptarme a esta nueva situación.</p> <p>5. Apoyo a otras personas o equipos para facilitarles las cosas ante el traslado</p> <p>6. El traslado me es indiferente, cuando llegue el día, me trasladaré y veré...</p>		

ANEXO IV: PLAN DE COMUNICACIÓN – ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Evaluación Satisfacción - Edificio everis					
Planificación del traslado y comunicación					
<p>Para que podamos evaluar los resultados de la encuesta de forma precisa, por favor, inserte los siguientes datos antes de responder a las cuestiones: (*) respuesta obligatoria</p>					
Pertenezco al área de Estructura:	<input type="checkbox"/> OK				
He sido coordinador durante el traslado:	<input type="checkbox"/> OK				
He vivido el traslado desde una oficina en cliente:	<input type="checkbox"/> OK				
<p>1. He recibido información clara y suficiente para trasladarme al edificio everis</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Muy en desacuerdo</td> <td>En desacuerdo</td> <td>De acuerdo</td> <td>Muy de acuerdo</td> </tr> </table>		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo		
<p>2. Ha sido fácil encontrar los canales de comunicación oportunos para resolver la dudas relacionadas con el traslado</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Muy en desacuerdo</td> <td>En desacuerdo</td> <td>De acuerdo</td> <td>Muy de acuerdo</td> </tr> </table>		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo		
<p>3. El traslado de una sede a otra ha sido ágil y eficaz</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Muy en desacuerdo</td> <td>En desacuerdo</td> <td>De acuerdo</td> <td>Muy de acuerdo</td> </tr> </table>		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo		
<p>4. He recibido el apoyo y la orientación necesaria durante mis primeros días en la Nueva Sede</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Muy en desacuerdo</td> <td>En desacuerdo</td> <td>De acuerdo</td> <td>Muy de acuerdo</td> </tr> </table>		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo		
<p>5. Se han resuelto con agilidad aquellas incidencias relacionadas con la mudanza</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Muy en desacuerdo</td> <td>En desacuerdo</td> <td>De acuerdo</td> <td>Muy de acuerdo</td> </tr> </table>		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo		
El edificio everis y su entorno					

Para que podamos evaluar los resultados de la encuesta de forma precisa, por favor, inserte los siguientes datos antes de responder a las cuestiones: (*) respuesta obligatoria

Staff :

OK

Gerente/Director :

OK

Socio :

OK

1. Al estar todos juntos en una sola sede, obtenemos mayor eficiencia en la gestión del tiempo y coordinación con otras áreas de trabajo

Muy en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo

2. La distribución y el espacio físico que ofrece el **edificio everis** es el adecuado

Muy en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo

3. El **edificio everis** cuenta con mejoras en términos de conectividad y comunicaciones IT

Muy en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo

4. La comodidad, iluminación y climatización del edificio es la apropiada

Muy en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo

5. Hay facilidad para acceder en transporte privado al **edificio everis**

Muy en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo

6. El entorno del nuevo edificio cuenta con alternativas y variedad a la hora de comer

Muy en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo

7. Diferentes modos de transporte público me permiten acceder al nuevo edificio

Muy en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo

ANEXO V: PLAN DE COMUNICACIÓN – BOLETINES BENARÉS



Ilustrativo A5.1. Boletín Benarés Octubre 2008

parking-edificio everis

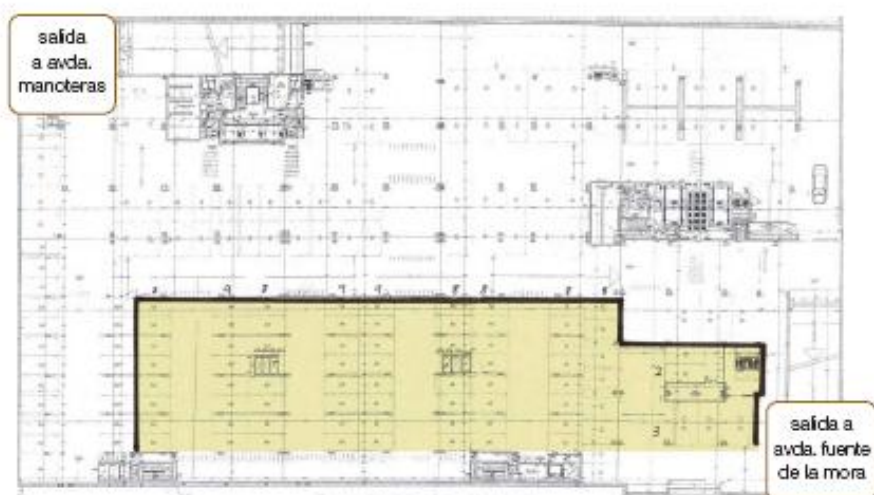
Ya están finalizadas todas las plantas del parking (Sótano -1, -2 y -3).

En total tenemos 463 plazas distribuidas de la siguiente manera: 97 plazas en la primera planta sótano, 180 plazas en la segunda planta sótano y 186 en la tercera planta sótano.

En el sótano -3 tenemos una zona asignada para todas aquellas personas que alquilan plaza y en el -1 disponemos de una serie de plazas que no son objeto de arrendamiento ya que pertenecen a la propiedad.

Todos los socios y gerentes pueden utilizar las plazas restantes.

A continuación se muestra un plano en el que se señalizan las plazas del sótano -1 pertenecientes a la propiedad.



benarés

benarés • octubre 2008

¿cómo debes acceder al parking del edificio everis?

Ya se han instalado 3 de los 4 interfonos para llamar a recepción y a la garita de entrada a la plaza del edificio. A continuación explicamos el procedimiento de entrada y salida al parking que se deberá seguir cuando todo esté perfectamente instalado.



Acceso al parking por Avenida de Manoteras

Si se accede por Avenida Manoteras, se encontrarán con las barreras. Para poder acceder al parking deberán utilizar la tarjeta de acceso, si todavía no contáis con la tarjeta de acceso o no funciona, pulsando el botón 1 (videoportero) se podrá llamar a recepción (en horario laboral habitual) o el botón 2 (2ª) para llamar a garita de entrada a plaza si necesitáis acceder fuera del horario habitual de 07:00 - 21:00 hrs.

benarés

benarés • octubre 2008



Salida del parking por Avenida de Manoteras

Si la puerta de salida de la -1 se encuentra cerrada, tenemos un interfono interior en la pared izquierda del sótano -1 (según se sale) que te comunica con la garita de la plaza y así pedir que abran las puertas. A nivel de la calle, os encontraréis con las barreras dónde deberéis pasar la tarjeta por el lector o llamar a la garita en el caso de no contar con tarjeta de acceso.

Parking por Fuente de la Mora

Para acceder desde la calle lo primero que se encuentran son las puertas. Si están cerradas (fuera de horario habitual), podréis solicitar la entrada al parking haciendo uso del interfono situado en la columna de la izquierda (según se entra).

Próximamente se instalarán las barreras e interfonos que conectan con la recepción. El procedimiento a seguir para la entrada y salida al parking coincidirá con el seguido en la entrada de Avenida de Manoteras.

benarés

benarés • octubre 2008

ya se han repartido las taquillas de los gerentes en el edificio everis

A lo largo de la semana pasada se repartieron las taquillas de las plantas 2, 3 y 6 a los gerentes que ya están trabajando oficialmente en el edificio everis. El criterio que hemos seguido para el reparto de las mismas se basa en la cercanía de las taquillas a los puestos de trabajo.

Las llaves se dejaron en las bandejas de los gerentes que se encuentran en la zona del pool de secretarías, en la planta 2. Algunas bandejas aún no estaban disponibles por lo que dichas llaves se bajaron a Reprografía para que los gerentes que no las recibieron pudieran pasar a recogerlas.

Ya hemos asignado las taquillas de las plantas 4 y 5. De esta forma, los gerentes que se trasladen durante los próximos meses encontrarán sus cajas directamente en sus taquillas. Para ello, es necesario que guardéis vuestras pertenencias en una sola caja pequeña.



algunas fotos para repasar la vida en el edificio everis...



benarés

benarés • noviembre 2008

ya estamos todos en el edificio everis

El pasado viernes 14 de noviembre nos despedimos de Cuzco.

Las 3 últimas oleadas de traslado al edificio everis se adelantaron, las obras de las plantas 4ª y 5ª finalizaron antes de lo previsto y ya ha llegado el día que tanto hemos esperado.

3 meses de traslado y alrededor de 1650 personas trabajando en una única sede. ¡Ya podemos disfrutar todos del edificio everis! Muchas gracias a todos por la paciencia y la colaboración que habéis tenido durante estos meses.

¿sabes cómo comprar con la tarjeta de acceso en las máquinas vending?



Por si no lo sabías, las tarjetas de acceso al edificio everis sirven también para comprar en las máquinas de vending.


A continuación te explicamos el procedimiento a seguir para recargar la tarjeta y seleccionar el producto deseado:

1. Acerca la tarjeta al lector de la máquina vending (o bien la insertas).

benarés


benarés • noviembre 2008

2. Con la tarjeta en el lector, introduce las monedas para recargar la tarjeta.



3. Una vez recargada, elige el producto y se te descuenta automáticamente del saldo inicial.

Si tienes algún problema con el lector o la tarjeta no es reconocida, entonces deberás ponerte en contacto con *Facilities*. Si la máquina de vending se traga tus monedas o el saldo de tu tarjeta y no obtienes el producto que deseas, entonces deberás bajar a recepción y rellenar una hoja de reclamaciones.



benarés

Ilustrativo A5.7. Boletín Benarés Noviembre 2008

más sobre el parking

Se han asignado 11 plazas de visita, en el sótano -1 (46, 31-35, 58-62).

Las plazas de visita (en azul sobre plano) sólo pueden ser utilizadas por clientes (no por proveedores).

Desde benarés queremos también recordar que los socios y gerentes que no hagan uso de la plaza de parking, no podrán prestar este derecho.



Las plazas del parking en azul están reservadas para clientes.
Las sombreadas en rojo, pertenecen a la propiedad.

benarés

benarés • noviembre 2008

¿sabías que...?

En el edificio everis nos encontramos novedades todas las semanas...

Durante los últimos días hemos instalado directorios en las puertas de acceso a cada uno de los módulos de cada planta. En estos directorios encontraréis los nombres de los departamentos ubicados en la zona a la que da acceso dicha puerta.



Además, también hemos instalado directorios en los pasillos, junto a cada departamento. De esta forma podemos localizar rápidamente el área que buscamos.



Auditorio (Planta 6ª)



Office del Auditorio (Planta 6ª)



Sala Formación (Planta 1ª)



Recepción principal



Área de espera recepción principal

benarés



Ilustrativo A5.10. Boletín Benarés Noviembre 2008



Ilustrativo A5.11. Boletín Benarés Noviembre 2008



Ilustrativo A5.12. Boletín Benarés Noviembre 2008



Ilustrativo A5.13. Boletín Benarés Noviembre 2008

benarés • noviembre 2008

¿sabes cómo reservar salas en el edificio everis?

En el edificio everis tenemos diferentes tipos de salas. En cada planta contamos con una sala grande para reuniones, cada área deberá reservar la que esté ubicada en su misma planta.

También tenemos la sala de formación en la planta 1 y dos salas panelables en la planta 6ª (auditorio), aunque son prioritariamente para cursos de formación y conferencias, también pueden ser reservadas por otras personas.

La reserva de salas se hace siempre a través del Notes. Los que aún no tenéis la base de datos descargada en vuestro espacio, podéis hacerlo siguiendo los siguientes pasos:

File - Database - Open:
Server: Madrid-NS003
Database: Bus.Unit&Division
Reserva de salas

Una vez dentro de la base, pinchamos en solicitud de reserva...

1. 
Reserva de Salas
on Madrid-NS003

2. 
Solicitud de reserva

3. 

benarés

Ilustrativo A5.14. Boletín Benarés Noviembre 2008

